Leistung und Lohn in der Unternehmung

unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors
der wirtschaftlichen Staatswissenschaften (Dr. rer. pol.)
der Hohen Philosophischen Fakultät
der Friedrich-Alexanders-Universität zu Erlangen

vorgelegt von

Eitel-Friedrich Mann, Diplom-Ingenieur
Stuttgart/Ellwangen

1937

Verlags- und Dissertationsdruckerei Carl Beck, Eisfeld i. Thür.

1937/151

Dekan: Univ. Prof. Dr. Friedrich Maurer
Referent: Univ. Prof. Dr. Otto Hintner
Korreferent: Univ. Prof. Dr. Horst Wagenführ

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Inhalt:

Seite

Einleitung: 5

Vorbemerkung: Die Begriffe Leistung und Lohn 7

Die verschiedene Bedeutung des Wortes Leistung in einzelnen Wissenszweigen — das Leistungsprinzip — der wirtschaftliche Leistungsbegriff — die Meßbarkeit der Leistung — Lohn — Lohnarten — Lohntheorien.

I. Leistung und Lohn in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit 20

1. Die herkömmlichen Auffassungen über Verhältnis von Leistung und Lohn 20

2. Lohnsystem und Leistung 26
Lohn als Kostenfaktor.

a) Zeitlohn 26

b) Prämienlohn 27
Taylorismus — Bedauxsystem.

c) Stücklohn 32
Stücklohn als Leistungslohn — Nationalsozialismus und Akkordlohn — Zeitstudien als Grundlage des gerechten Lohnes — Die Unterschiede zwischen dem Bedaux- und Refa-Zeitstudien-Verfahren.

d) Praktische betriebliche Beispiele . . .

3. Der Leistungslohn 45

4. Zusammenfassung 54

II. Zur Frage der Verwirklichung des sozialen Lohnes 56

1. Gerechter Lohn und Soziallohn 56

2. Grundsätze der materiellen Entlohnung . . 63

a) Grundlohn.

b) Leistungszuschlag.

c) Gewinnanteil.

3. Grundforderungen der ideellen Entlohnung . 70

a) Berufswahl, Berufsauslese, Berufsschulung 70

b) Theoretische Ergänzung des fachlichen Könnens durch Berufs- und Werkschulen 73

c) Die Gestaltung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes als soziales Entgelt . . 79

d) Die Heimstätte des Arbeiters als Bestandteil ideeller Entlohnung 83

e) Freizeit und Urlaub 91

Schlußwort 100

Literaturverzeichnis 102

Einleitung.

Der Nationalsozialismus hat mit seinem Totalitätsanspruch alle Bereiche des menschlichen Lebens erfaßt: die Wirtschaft ist heute kein Eigenbereich mehr, sie ist, wie die Technik, die Kunst u. a. in ein politisch-weltanschauliches System eingeordnet. „Die Wirtschaft hat nicht mehr zu herrschen und zu bevorzugen", (Adolf Hitler) [1]) sie hat dienenden Charakter. Sie erhält ihre Aufgaben von der Staatsführung und hat in der Volksgemeinschaft für die Volksgemeinschaft zu wirken. Nur so kann der Grundsatz des Rechtes auf Arbeit erfüllt werden. Es entscheiden Können und Leistung, diese sind entsprechend zu entlohnen. Das Sprichwort „Jeder Arbeiter ist seines Lohnes wert" findet damit seine volle Anerkennung.

Aufgabe der vorliegenden Untersuchung ist, im Rahmen des Themas „Leistung und Lohn" Gesichtspunkte herauszuarbeiten, die eine Entlohnung nach dem Grade der Leistung zur Grundlage haben. Dabei ist notwendigerweise auf das Verhältnis von Leistung und Lohn einzugehen und aufzuzeigen, wie die Leistung beeinflußt werden kann und welche Forderungen sich daraus für die Lohnhöhe und die Lohnform ergeben.

Für die Abfassung der Arbeit ist die Ausrichtung auf den Betrieb, in dem der Zusammenhang der einzelnen Lohnsysteme und Lohnverfahren mit der Leistung sowie mit der Kostenfrage praktisch in Erscheinung tritt, maßgebend. Es wird versucht klarzulegen, daß der Leistungslohn einer gerechten Entlohnung und einer einwandfreien Kostenermittlung zu Grunde liegen muß.

---

1) Bernhard Köhler, Des Führers Wirtschaftspolitik, München 1935, S. 6.

Die Frage des gerechten Lohnes ist innerhalb einer neuen Sozialordnung von ausschlaggebender Bedeutung. Grundsätzlich liegen schon heute die Anhaltspunkte fest wie der sozial gerechte Lohn bemessen ist. Er setzt sich aus direkten materiellen sowie ideellen immateriellen Bestandteilen zusammen. Diese beiden Komponenten sollen die Grundforderungen des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit erfüllen.

Anhand zahlreicher Beispiele wird gezeigt, wie weit wir heute bereits die Forderung nach einem sozial gerechten Lohn als verwirklicht feststellen können. Dabei kommt dem Verfasser seine praktische Betätigung und der enge Kontakt mit den Betriebsangehörigen in größeren industriellen Unternehmen sehr zu statten.

Der Verfasser ist sich sehr wohl bewußt, daß die Behandlung eines derartig aktuellen Themas infolge der zahlreichen schwebenden Fragen auf Schwierigkeiten stößt. Aber der Versuch, den gegenwärtigen Zustand des sozialen Denkens aufzuzeigen, kann gerechtfertigt werden. Volkswirtschaftliche Gesichtspunkte werden in erster Linie berücksichtigt, denn eine isolierte Betrachtungsweise, etwa in Form der Scheidung Volkswirtschaft gegen Betriebswirtschaft ist heute nicht mehr möglich.

Schließlich sollen die Ausführungen ein Beweis dafür sein, was der Unternehmer in Deutschland heute zur Verwirklichung des Soziallohnes leistet und welche Bestrebungen ihn leiten, gemeinnützig zu handeln mit dem Ziel, den deutschen Sozialismus zu verwirklichen.

An dieser Stelle sei dem Verfasser gestattet, seinen Lehrer, Herrn Professor Dr. Hintner, Erlangen, für die Anregung hinsichtlich der Themenstellung und seine vielfach beratende Unterstützung bei der Abfassung der Arbeit zu danken.

Abgeschlossen im November 1936.

Die Begriffe Leistung und Lohn.

Ehe das Problem Leistung und Lohn einer Untersuchung unterzogen werden kann, ist eine Klärung der beiden Begriffe notwendig.

Der Begriff Leistung ist keineswegs so eindeutig zu klären wie es scheint. In den einzelnen Wissenschaften ergibt sich vielmehr eine verschiedenartige Auffassung.

Beispielsweise versteht die Physik unter Leistung jener Effekt, der diejenige Arbeit bezeichnet, die eine Kraft in der Zeiteinheit verrichtet. Ist A die in t Sekunden geleistete Arbeit, so ist die Leistung $L = A : t$. Da die Einheit im wissenschaftlichen Maßsystem in Erg ausgedrückt wird, ist die Einheit der physikalischen Leistung Erg/sek.

Die Technik bezeichnet als Einheit der Arbeit das m / kg, sodaß die Einheit der Leistung die Dimension m kg / sek bekommt. Sehr häufig wird ein höherer Einheitswert verwandt: 75 kg / sek = 1 PS. Auch die Elektrotechnik hat für die Leistung eine bestimmte Einheit = 1 Watt. Allgemein gilt für den technischen Leistungsbegriff die Bezeichnung: Arbeit in der Zeiteinheit.

In der Rechtswissenschaft ist die Leistung die Bezeichnung für den Gegenstand einer Schuldverpflichtung, besonders die Zahlung, ferner die vom Schuldner zu bewirkenden Handlungen und Willenserklärungen. Nach § 241 BGB kann die Leistung auch in dem Unterlassen bestimmter Handlungen bestehen. Die Leistung ist vom Schuldner so zu bewirken, wie Treu und Glauben mit Rücksicht auf die Verkehrssitte es erfordern (§ 242 BGB).

Diese Auffassungen des Leistungsbegriffes stehen hier nicht zur Diskussion, sie wurden lediglich ausge-

führt, um die verschiedene Bedeutung des Wortes Leistung darzulegen.

Die klarste Auffassung des Leistungsbegriffes liegt in der Grundidee der nationalsozialistischen Weltanschauung, die mit dem Leistungsprinzip die Forderung erhebt, daß nicht die Menschen nach irgendwelchen zufälligen äußeren Erscheinungen wie Rang, Besitz, Titel oder Herkunft zu beurteilen seien, sondern die Persönlichkeit auf Grund ihrer Fähigkeit und Leistung, sowie ihrer Einstellung zur Gesamtheit und zum Staat bewertet wird. Das gilt nicht nur im Bereich des Politischen, sondern auch für die Wirtschaft. Jene Spannung zwischen Individuum und Gemeinschaft, zwischen Persönlichkeit und Staat, die seit der Aufklärung immer wieder Gegenstand der Diskussion gewesen ist, ist damit sehr eindeutig und klar beseitigt worden. Die Wertung der Menschen erfolgt lediglich nach dem Grad ihrer Leistung für die Volksgemeinschaft und in der Volksgemeinschaft. Das allein ist der ethische Maßstab. Im Sinne des Nationalsozialismus ist daher Leistung niemals allein technisches Können und wissenschaftliche Befähigung, Spitzenleistung infolge einseitiger Begabung. Der reine Fachmann, der nur Könner auf seinem Gebiet, ist für das politische Leben stets eine Gefahr und für die Wirtschaft kein Vorteil. Grundforderung des Nationalsozialismus ist der politische Mensch, dessen Gesinnung durch persönliche Erbanlage und erprobten Einsatz geformt ist. Gesinnung erkennt man, Leistung muß sich bewähren, beide zusammen sind Eigenschaften des politischen Menschen. Das gleiche gilt für den wirtschaftenden Menschen, der in der Volksgemeinschaft und für die Volksgemeinschaft tätig ist, gemäß den Worten von Robert Ley: [1]) „Eine Bewertung nach Geld und Besitz kommt für uns nicht in Frage. Wir bewerten die Menschen lediglich nach ihren Fähigkeiten".

---

1) Robert Ley, Durchbruch der sozialen Ehre, Berlin 1935, S. 28

Für unsere Zwecke ist nunmehr der wirtschaftliche Begriff der Leistung herauszuarbeiten. Man kann darunter verstehen:

a) die persönliche Leistung eines Einzelmenschen, die meist körperliche Arbeit oder geistige Tätiskeit ist. Sie ist eine persönliche Anstrengung.

b) die wirtschaftliche Leistung. Sie ist nicht die Leistung eines einzelnen an Kraftanstrengung oder geistigem Einsatz, sondern sie hängt vom wirtschaftlichen Wert ab, den die Konsumenten Produkten oder Dienstleistungen beilegen, die aus wirtschaftlicher Tätigkeit entspringen.

Betriebswirtschaftlich ist der Leistungsbegriff wesentlich anders aufzufassen. Schmalenbach definiert als Leistung alles „was die Unternehmung an Werten schafft, gemessen an den Einnahmen. Einnahmen, die wieder ausgeglichen werden müssen durch Ausgaben, scheiden aus. Dagegen sind alle anderen Einnahmen auch dann Maßstab und Leistung, wenn verhältnismäßig geringe oder gar keine Anstrengung dahinter steckt." [2])

Das Handwörterbuch der Betriebswirtschaft spricht im Artikel „Leistung und Leistungswert" davon „daß Leistung aufgewandte Arbeit sei. Dies drückt schon aus, daß Leistung etwas Vollbrachtes, Erledigtes und Abgeschlossenes darstellt, nach einem bekannten Wort von Karl Marx „versachlichte Arbeit." [3])

Hat Schmalenbach den Ausdruck Leistung für besser gehalten als das Wort Ertrag, so ist Hoffmann in Bezug auf den Leistungsbegriff anderer Meinung. „Das Wort Leistung deckt alles mögliche, der Begriff ist eine spezifisch verkehrswirtschaftliche Kategorie — z. B. die Lohnzahlung als Aufwand ist auch „Leistung", nämlich Leistung einer Zahlung —, sodaß das Wort schlecht

2) Eugen Schmalenbach, Dynamische Bilanz, 6. Auflage, Leipzig 1933, S. 124.

3) Kurt Schmaltz, Art. Leistung und Leistungswert, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 3, Stuttgart 1927, S. 1156.

geeignet erscheint, eine spezifisch betriebswirtschaftliche Funktion zu übernehmen". . . . . „Will man die nicht errechenbaren Leistungen, wie Erfindungen, Anknüpfung von Geschäftsbeziehungen mit in den Leistungsbegriff hineinnehmen, so braucht man noch einen zweiten engeren Begriff, mit dem man in der Rechnung tatsächlich umgehen kann, der sich in seinem Inhalt und Umfang auf die rechenbaren Leistungen beschränkt." [4])

Rieger faßt den Leistungsbegriff rein rechnungsmäßig auf. Bei der Erörterung der Frage von Rentabilität und Wirtschaftlichkeit weist er daraufhin, daß die Rechnung eines Betriebes im Grunde einseitig sei. „Sie umfaßt auf der Ertragsseite die zu erstellenden Güter oder Leistungen, die als gleichbleibend gedacht werden. Auf der Aufwandsseite stehen die Geldkosten, die bei fortschreitender Wirtschaftlichkeit sinken müssen. Oder die Kosten bleiben gleich, dann müssen die Betriebsleistungen sich entsprechend steigern. — Es ist leicht einzusehen, daß die Rechnung des Betriebes über seine Wirtschaftlichkeit an die Voraussetzung gleichbleibender Objekte oder Leistungen gebunden ist; tritt hier eine Aenderung ein, dann muß eine neue Rechnung beginnen " [5])

Für unsere Zwecke ist unter wirtschaftlicher Leistung eine Nutzen- oder Werteschaffung zu verstehen, die auf die günstigste Bedarfsdeckung ausgerichtet ist. Sie enthält sowohl Bestandteile der persönlichen wie technischen Leistung. Die persönliche Leistung ist in ihrer höchsten Form die „schöpferische Vorleistung" (Wagenführ) [6]) z. B. eines Erfinders, Konstrukteurs, Wirtschaftsführers, Organisators; aus ihr resultieren alle anderen Leistungen. Persönliche Leistung ist auch der Einsatz des einzelnen Unternehmers oder Arbeiters im

4) Alexander Hoffmann, Wirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung, Leipzig 1932, S. 754.
5) Wilhelm Rieger, Einführung in die Privatwirtschaftslehre Nürnberg 1928, S. 63.
6) Horst Wagenführ, Kolleg, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Sommer-Semester 1936.

Produktionsprozeß, ist sein Anteil an der Erstellung der Mittel für die Bedarfsdeckung, ihr Wert hängt nicht allein von der körperlichen oder geistigen Anstrengung ab, „unter der sie vollbracht wird, sondern von dem Werte, den der Konsument den Produkten oder Diensten beilegt, die aus der wirtschaftlichen Leistung entspringen“ [7])

Die Leistung des Arbeiters im wirtschaftlichen Prozeß tritt konkret in der Quantität und Qualität des von ihm erzeugten Produktes in Erscheinung. Sie ist also gewissermaßen meßbar, sie ist Arbeit am Stoff, wenn auch die fortschreitende Mechanisierung ihre Meßbarkeit erschwert. Diese Schwierigkeit wird umso größer, je weiter sich die Arbeit von der körperlichen nach der geistigen Seite hin verändert.

Im Bezug auf die körperliche Leistungsbeeinflussung hat der Enquêteausschuß innerhalb der Untersuchungen der IV. Arbeitsgruppe Erhebungen angestellt, die die Aenderungen der Arbeitsleistungen ermitteln sollten. Hinsichtlich des Lohnes wurden in einem Fragebogen, der einzelnen Betrieben vorgelegt wurde, folgende Umstände geprüft: Es ist zu untersuchen, ob Veränderungen auf die Arbeitsleistung von Einfluß gewesen sein können: 1. bezüglich des Entlohnungssystems (Zeitlohn-, Akkord-, Prämienlohn, Gewinnbeteiligung, Leistungszulagen u. a.), 2. tariflicher Sicherstellung des Lohnes, 3. besonderer Lohnzulagen u. dgl. für einzelne Arbeiter oder Arbeitergruppen, 4. Höhe des (Brutto-) Lohnes, 5. Lohnsätze, 6. Sozialzulagen, 7. Abzüge vom Lohn (Steuern, Sozialbeiträge u. a.). [8])

Allgemein gültige Ergebnisse ließen sich bei diesem Verfahren nicht ermitteln.

Die Leistungsfähigkeit des Arbeiters richtet sich nach physischen und psychischen Momenten. Ein objektiver Maßstab für den Stand der physischen und psychi-

7) Fritz Schmidt, Der Leistungslohn, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1935, S. 16.
8) Enquêtebericht, a. a. O., Bd. IV, S. 74.

schen Leistungsfähigkeit und für die Möglichkeit ihrer Steigerung läßt sich nicht aufstellen.

Die körperliche Leistungsfähigkeit hängt im wesentlichen ab von dem Ernährungszustand des Arbeiters, der wiederum bedingt ist von seiner wirtschaftlichen Lage und der Kaufkraft seines Arbeitseinkommens. Die Kräftebeanspruchung ist bedingt durch die Art seiner Arbeit, durch die Dauer seiner Arbeit und durch seine Freizeitbeschäftigung.

Die psychische Verfassung des Arbeiters hängt mit seiner gefühlsmäßigen Einstellung, mit seiner Stimmung gegenüber dem Betrieb, gegenüber seiner zu leistenden Arbeit, gegenüber seinem Arbeitsvorgesetzten und Arbeitskameraden zusammen. Diese Stimmung wirkt bewußt oder unbewußt auf seine willensmäßige Einstellung zur Arbeit, auf seinen Leistungswillen ein. Um beispielsweise einen hohen Verdienst zu gewinnen, kann die Leistung gegenüber ungünstiger Arbeit insofern von der Stimmung unabhängig sein, als willensmäßig — wenn auch unlustbetont — eine bestimmte Arbeit oder eine bestimmte Leistungssteigerung vollbracht wird. Allerdings muß dann die Lohnregelung derartig sein, daß sie Unlustgefühle gegenüber der zu leistenden Arbeit beseitigen kann.

Einer der bedeutendsten Faktoren, der die Stimmung des Arbeiters beeinträchtigen kann, ist die Mechanisierung der Arbeit, die durch die Rationalisierung der Betriebe entstanden ist. Es ist bekannt, daß Arbeit in mechanisierten Betrieben körperlich, zum Teil aber auch zumindesten wegen des Lärmens und der erhöhten Aufmerksamkeit geistig stärker anstrengt, als weniger mechanisierte Arbeit und somit die Leistungskraft des Werktätigen verringern kann.

Man hat vielfach versucht, die Leistung zu steigern und bedient sich dabei experimenteller psychologischer Methoden, indem man die Arbeitsvorgänge zergliedert und nach der besten, bequemsten und wirtschaftlich

vorteilhaftesten jeweiligen Arbeitsbewegung [9]) sucht. Taylor gilt mit seinen „Grundsätzen wissenschaftlicher Betriebsführung" als Begründer der modernen Arbeitswissenschaft. Die angewandte Psychologie hat für die betriebliche Praxis Verfahren ausgearbeitet, die es ermöglichen, auf Grund des Experimentes die Leistung und ihre Veränderlichkeit zu bestimmen. Unterschiede gegenüber den Zeitstudien-Verfahren bestehen insofern, als bei diesen nur die mechanischen Arbeitsvorgänge ausgedrückt in Zeiteinheiten ermittelt werden sollen, während die Psychotechnik die Veränderungen der physischen und psychischen Verfassung des arbeitenden Menschen zu untersuchen hat. Als eine der wichtigsten Aufgaben gilt es festzustellen, wie sich die äußeren Bedingungen und inneren Arbeitsverfahren an die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit des Menschen und an das Streben und die Lebensbedürfnisse des Menschen anpassen. Man bezieht sich dabei auf das Können und auf das Wollen des Arbeiters. Beispielsweise versucht man die Kraft verschiedener Glieder des Menschen bei verschiedener Haltung und bei verschiedenen Arbeitsbewegungen zu messen und Werkzeug und Maschine dieser Kraft und der Form der Glieder anzupassen. Ein viel bearbeitetes aber noch nicht restlos geklärtes Gebiet sind die Ermüdungserscheinungen. Es wird vielfach „in primitiver und irreführender Weise jeder Leistungsabfall einer körperlichen Ermüdung zugeschrieben, während in Wahrheit ebenso großen Einfluß die zentrale geistige Abstumpfung oder der Mangel an Antrieben besitzt." [10])

Die heute in der Wirtschaft übliche psychotechnische Eignungsprüfung [11]) untersucht einerseits, wie die Lei-

---

9) Frank B. Gilbreth, Bewegungsstudien, Vorschläge zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Arbeiters, deutsch von C. Roß, Berlin 1921, S. 7f.

10) Hans Rupp, Aufgaben der Psychotechnik, in: Arbeitsschulung, Jg. 1934, Heft 4, S. 116.

11) W. Weber, die praktische Psychologie im Wirtschaftsleben, Leipzig 1927. — F. Giese, Zeitgeist und Berufserziehung, Köln 1927.

stung des einzelnen Arbeiters gesteigert werden könne und andererseits welche Faktoren im einzelnen das Leitungsvermögen des werktätigen Menschen günstig oder ungünstig beeinflussen. Man unterscheidet hierbei die Formen der Total- und der Spezialuntersuchung. Die Totaluntersuchung sucht ein Gesamtbild vom tätigen Menschen zu gewinnen und auf Grund dessen den entsprechenden Beruf auszuwählen, die Spezialuntersuchung stellt fest, ob der Bewerber die genau bestimmten Prüfungsanordnungen für einen bestimmten Beruf oder für eine bestimmte Tätigkeit erfüllt oder nicht, und ob er je nach Maßgabe des Arbeitsvorganges seine Arbeitskraft intensiv einsetzen kann oder nicht. Die Industrie hat sich bei ihren eigenen Prüfungen zur Gewinnung qualifizierter Facharbeiter des Verfahrens der Spezialuntersuchung bedient. Eine bestimmte Berufsauslese und eine Prüfung der persönlichen Eignung des Arbeiters auf Brauchbarkeit und Unbrauchbarkeit kann damit erreicht werden. Um die Bedeutung der Eignungsprüfung den davon Betroffenen klarer zu machen, schlägt Giese eine Entlohnung entsprechend den Leistungen vor. Hierzu ist zu bemerken, daß die Wirtschaftspsychologie nur insoweit etwas mit diesen Fragen zu tun hat, als sie den objektiven Maßstab für die Bewertungen der Leistung und der Entlohnung geben soll. Sie ist immer nur Mittel zum Zweck, nie Selbstzweck.

Welch große Bedeutung man den psychotechnischen Verfahren beilegt, beweist die Tatsache, daß die Deutsche Arbeitsfront das von K. Arnhold [12]) begründete Deutsche Institut für technische Arbeitsschulung in das Amt für Berufsführung und Berufserziehung übernommen hat und ihm besondere Aufgaben übertrug. Diese sind:

1) richtige Wahl von Beruf und Mensch,
2) richtige Ausbildung und Erziehung zu Arbeit und Beruf,

12) Karl Arnhold, Betriebs- und Arbeitsführung in der Front der deutschen Arbeit, Leipzig, 1936.

3) richtige Gestaltung der äußeren und inneren Arbeitsverhältnisse.

„Bei der Berufsberatung glaubte man am besten voranzukommen mit bloßen Leistungsmessungen, wobei man die Aufgaben der Berufsleistung selbst möglichst annäherte. Der Weg ist auch heute noch als fruchtbar anzuerkennen. Allmählich wandte man aber den Blick von der äußeren Leistung auf die dahinterstehenden psychischen Fähigkeiten und suchte die Aufgabe so zu stellen, daß das Ergebnis ein Bild dieser Fähigkeiten gibt. In diesem Ringen stehen wir heute noch mitten drin." [13])

Das Problem der Psychotechnik steht in stetiger Entwicklung. Nicht nur für die Leistungsbeurteilung ist die Psychotechnik ein Hilfsmittel, sie ermöglicht es auch, zur Klärung des Leistungsbegriffes beizutragen.

Einer wirtschaftlichen Tätigkeit, die als L e i s t u n g eines einzelnen oder in der Gesamtheit in Erscheinung tritt, stehen Gegenleistungen gegenüber, die in der modernen arbeitsteiligen Wirtschaft in Form des L o h n e s bestimmt sind.

Unter Lohn ist der Aufwand des Unternehmers für die von dem Arbeitgeber nach Maßgabe des Arbeitsvertrages zu leistenden Dienste zu verstehen, also Gegenleistungen für solche Dienste, für die der Arbeiter ein Forderungsrecht gegenüber dem Unternehmer hat. Im einzelnen ist diese Entlohnung Geld- oder Sachlohn. Da die Werteinheit, also das Geld, vielfach in sich selbst schwankt, und somit die Kaufkraft gegenüber der Geldeinheit verschieden ist, spricht man von Reallohn und Nominallohn. Der Reallohn ist der in Kaufkraft ausgedrückte tatsächliche Lohn, also das wirkliche Einkommen des Arbeiters. Zu seiner Bestimmung wird im allgemeinen der Lebenshaltungsindex zugrunde gelegt, der den normalen Lebensbedarf eines Arbeiters oder

13) Hans R u p p, Aufgaben der Psychotechnik in: Arbeitsschulung 1934, Heft 4, S. 115.

einer Arbeiterfamilie ausdrückt und nur für das Existenzminimum gilt. Nominallohn ist nur der Geldwert des Lohnes, nicht aber seine tatsächliche Kaufkraft.

Bei der Bestimmung des modernen Arbeitslohnes sind folgende Unterarten zu unterscheiden:

Bruttolohn: Hierunter ist der vom Arbeitnehmer verdiente Lohn jeder Art zu verstehen einschließlich der abgehenden Lohnsteuerbeträge und der Beiträge für die einzelnen Sozialversicherungen.

Demgegenüber ist der Nettolohn jener Lohn, der dem Arbeitnehmer für eine bestimmte Zeiteinheit tatsächlich ausgezahlt wird. Der Nettolohn ist gleich dem Bruttolohn minus Abzügen für Steuern, Versicherungsbeiträge usw.

Als Soziallohn sind im allgemeinen diejenigen Lohnbeträge zu bezeichnen, die ausdrücklich als Familienstandszulagen, Frauenzulagen, Kindergeld oder ähnliches gewährt werden.

Aufwandslohn tritt in Form von Entschädigungen für ev. Eisenbahn-, Straßenbahn- und Omnibusfahrten bei weiten Arbeitswegen oder für besonders nasse, schmutzige oder heiße Arbeiten, für besondere Arbeitskleidung und ähnliches, in Erscheinung.

Zeitlohn in Form des Stunden-, Schicht-, Wochen- oder Monatslohnes ist der Lohn, der für eine bestimmte Zeiteinheit vergütet wird.

Leistungslohn ist jener Lohn, dessen Höhe sich nach der von dem einzelnen Arbeiter oder einer Arbeitergruppe geleisteten Produktionsmenge bemißt. Er tritt auf als Zeit-, Stück-, Pauschal-, Akkord-, Prämienlohn und Prämiengedinge.

Als Schichtungslohn wird jener Lohn bezeichnet, der auf die tägliche Arbeitsschicht bezogen wird. Ueberarbeitszeiten und Kurzarbeitszeiten werden im allgemeinen in normale Schichtzeiten umgerechnet.

Der Tagesarbeitsverdienst ist der auf den Arbeitstag entfallende Bruttolohn. Bei der Berechnung

des durchschnittlichen Tagesarbeitsverdienstes gilt als Arbeitstag jener Tag, an welchem der einzelne Arbeiter in dem Betriebe tätig gewesen ist und dafür entlohnt wurde.

Die Summe aller in einem Kalenderjahr verdienten Bruttolöhne einschließlich Gratifikationen, Prämien, Zuschlägen usw. bezeichnet man als Jahresarbeitsverdienst.

Dieses Bild von der Mannigfaltigkeit der Lohneinteilung beweist die Notwendigkeit einer klaren Begriffsvorstellung, deren Grundlage der Leistungslohn ist: die tatsächliche Leistung soll die Lohnhöhe bestimmen. Sie richtet sich nicht nach den erstellten Leistungen des Einzelarbeiters, sondern nach der Leistung einer ganzen Betriebsgefolgschaft.

Die Lohnhöhe findet ihre Grenzen im allgemeinen in der Rentabilität der Betriebe oder in dem Existenzminimum der Beschäftigten. Es soll nicht untersucht werden, wie sich die Löhne verschieben, wenn einer der beiden Faktoren sich ändert. Es genügt der Hinweis, daß nach der herrschenden Lehre der Lohn einmal als Kostenfaktor und zum anderen als Grenze für das Existenzminimum betrachtet wird.

Neuerdings hat Henzler die Meinung vertreten, daß dem Lohn, wenn er Leistungslohn ist, ein besonderer Ertragscharakter für die Unternehmung zuzusprechen sei. Für kurze Abrechnungsperioden bleibe er wohl Kostenfaktor, auf lange Sicht gesehen, muß man aber „schließlich zu dem Ergebnis kommen, daß .... das System des Arbeitsentgeltes ohne Einfluß darauf ist, was unter Berücksichtigung der Betriebserhaltung und und darüber hinaus unter Berücksichtigung der Vermögensbildung von dem Unternehmen im Ganzen für Arbeitsleistung verausgabt werden kann.“ [14])

14) Reinhold Henzler, Ueber die Gewinnbeteiligung Betriebsangehöriger in: Rhein-Mainische Wirtschaftszeitung 1935, S. 790.

Die Frage der elastischen Lohngestaltung ist eingehend behandelt bei Bräuer, [15]) Adolf Weber [16]) und Zwiedineck-Südenhorst [17]) u. a. Sie ist nicht Aufgabe dieser Untersuchung, ebensowenig wie eine dogmengeschichtliche Darstellung des Lohnproblems.

Ein kurzer Ueberblick über die verschiedenen Lohntheorien soll jedoch zeigen, daß der Gedanke der Leistungsentlohnung den meisten früheren Anschauungen nicht eigen ist.

Die Lohntheorie der Sozialisten oder der Grenznutzenschule und die Monopoltheorie von Oppenheimer gehen insgesamt von der Auffassung aus, daß Arbeit nichts anderes sei als eine Ware, die sich in ihrer Bezahlung nach den aufgewendeten Kosten zu richten habe. [18]) Diese Auffassung ist falsch, sie führt keineswegs weiter. Das Leistungsmoment wird überhaupt nicht berücksichtigt. Im Gegensatz hierzu stehen die Auffassungen, die eine Entlohnung unter dem Gesichtspunkt der Gerechtigkeit fordern. Die Scholastik fordert in Anlehnung an Aristoteles den justum salarium. Die gerechte Entlohnung ist Gottes Gebot, sie hat ihre Berechtigung in der autarken Wirtschaft des Mittelalters, für die moderne Erwerbswirtschaft ist dieses irrationale Moment auszuschalten. Der gerechte Lohn muß sich nach sozialen Gesichtspunkten richten. Johann Heinrich von Thünen hat als erster eine gerechte Entlohnung gefordert, indem mit zunehmender Ergiebigkeit der Arbeit ebenfalls der Lohn steigen müsse, wenn auch nicht notwendig im gleichen Verhältnis oder in der gleichen

---

15) Karl Bräuer, Die Anpassung der Löhne und Gehälter an die Lebenskosten, Dresden 1922 (Veröffentlichung der Sächsischen Landesstelle für Gemeinwirtschaft, Heft 17).

16) Adolf Weber, Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit, München 1930.

17) Otto von Zwiedineck-Südenhorst, Art. „Gleitende Lohnskala", in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Jena, 1926.

18) Im einzelnen siehe hierzu: Alfred Weingarten, der mögliche Lohn; der Lohnfonds in der Lohndiskussion, Wien 1934, Diss. der Hochschule für Welthandel.

Zeit. Obgleich seine Lohnformel, nach der sich der Ideallohn errechnen ließe, mathematisch nicht richtig angesetzt ist, ist doch der in ihr enthaltene Grundgedanke, nach dem Grade der Leistung zu entlohnen, zu verwenden.

Die moderne Auffassung über die gerechte Entlohnung, die als Bemessungsgrundlage den Leistungslohn und die Richtlinien des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit hat, wird in einem besonderen Abschnitt behandelt.

Diese einleitende Vorbemerkung hatte lediglich den Zweck einer begrifflichen Klärung, um die Vieldeutigkeit der Ausdrücke Leistung und Lohn in ihrer mannigfachen Bedeutung einzuschränken.

In den folgenden Ausführungen sind die Begriffe Leistung und Lohn in diesem Sinne zu verwenden.

I. Leistung und Lohn in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit.

1. Die herkömmlichen Auffassungen über das Verhältnis von Leistung und Lohn.

Die Zusammenhänge zwischen Leistung und Lohn sind schon frühzeitig erörtert worden. Die merkantilistischen Schriftsteller argumentierten, daß in einer Herabsetzung der Löhne und ebenso in einer Erhöhung der Preise und Steuern volkswirtschaftliche Gewinne in Form gesteigerter Leistungen zu erzielen seien.

Zunächst sei die Auffassung Pettys [1]) angeführt, daß Lohnsteigerungen mit Leistungsminderung gleichbedeutend seien. Der Arbeiter gebe sich im allgemeinen mit einem bestimmten Lohneinkommen zufrieden und würde umso weniger leisten, je einfacher es ihm gemacht werde, diese Einkommenshöhe zu erreichen.

Es ist leicht einzusehen, daß diese Auffassung nur in beschränktem Umfang für die frühkapitalistische Zeit Anerkennung finden konnte. Für die Epoche des Spätkapitalismus trifft sie nicht zu, gerade das Gegenteil ist der Fall: die Lohnforderungen und -erhöhungen sind mit einem Kriterium des kapitalistischen Systems. Für die moderne Forderung nach dem gerechten Lohn verliert jene Aussage jede Bedeutung und erweist sich geradezu als falsch.

Die englische Klassik [2]) vertritt die Meinung, daß hohe Löhne und niedrige Getreidepreise eine Steigerung der Arbeitsleistung herbeiführen. Nur gutgenährte Menschen würden besser und billiger arbeiten. Maßgebend

1) William Petty, Political Arithmetic, London 1691.
2) Adam Smith. Eine Untersuchung über die Natur und die Ursachen des Volkswohlstandes, London 776.

für den Arbeitserfolg sei allein die physische und psychische Verfassung des Arbeiters, die naturgemäß bei höheren Löhnen besser sei als bei niedrigen.

Smiths Auffassung von der positiven Wirkung hoher Löhne auf die Leistung des Arbeiters findet sich in der modernen Lohnliteratur wieder. Auch die klassische Arbeit von Brentano [3]) erbringt den Nachweis, daß hohe Löhne hohe Leistungen nach sich ziehe; denn Lohnerhöhungen führen bei den Arbeitern zu größerem Fleiß. Die Arbeiter seien in der Lage, körperliche Mehrleistungen dann besser zu verrichten, wenn sie gut ernährt sind. Die Lohnsteigerung hat also eine wahrnehmbare physische Leistungssteigerung zur Folge.

Vielfach wird der Versuch unternommen, an Hand praktischer Untersuchungen diese Ansicht zu beweisen.

So untersucht z. B. Schulze-Gävernitz [4]) in der englischen Baumwollindustrie die Arbeiter auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit und findet, daß sie infolge höherer Löhne außerordentlich kräftig ernährt waren, im Gegensatz zu ihren Vätern, die infolge eines niederen Lohnniveaus geringere Leistungen vollbrachten. Während der deutsche Arbeiter in der Hauptsache zu seiner Ernährung Brot und Kartoffeln verwende, lebe der englische Arbeiter in erster Linie von Fleisch und Weizenkost und sei, da er das Doppelte an Nährwerten zu sich nehme, in der Lage, doppelt so viel zu leisten wie der deutsche Arbeiter.

Aehnliches berichtet Herbig [5]) über die englischen Bergarbeiter. Höhere Löhne führen zu einer Erhöhung der Lebenshaltung und haben eine größere körperliche und nach Jahren auch eine gesteigerte geistige Lebensfähigkeit zur Folge. Allerdings könne die Leistungssteigerung wiederum gemindert werden, weil die hohen

3) Lujo Brentano. Ueber das Verhältnis von Arbeitslohn und Arbeitszeit zur Arbeitsleistung. München 1893.
4) G. von Schulze-Gävenitz. Der Großbetrieb, ein wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt. Leipzig 1892.
5) W. Herbig. Das Verhältnis des Lohnes zur Leistung. Leipzig 1892.

Löhne bisweilen eine geringere Leistungswilligkeit bewirken. Dies sei der Nachteil der Lohnerhöhungen.

Das gleiche Ergebnis stellt Kreutz [6]) fest: Die Untersuchung wurde an Bergarbeitern des westfälischen Steinkohlenbergbaues durchgeführt. Es zeigt sich auch hier, daß mit zunehmender Lohnhöhe die Leistung der Bergarbeiter gesteigert wird.

Aus den Untersuchungen in der Waggonindustrie die Hertz-Seidel [7]) angestellt haben, ist ebenfalls zu ersehen, daß die Leistungsfähigkeit des Arbeiters durch Lohnerhöhungen günstig beeinflußt werden kann.

Eine andere Meinung geht dahin, daß an der Tatsache nicht gezweifelt werden könne, daß hohe Löhne für den Wirtschaftsablauf besonders günstig seien, weil sie nicht nur die Konjunktur beeinflussen, sondern auch Konsumenten, Arbeiter und Unternehmer leistungsfähiger machen und verbessern würden. „Hohe Löhne bewirken — zumal die Wirtschaftsgebiete heute größtenteils mit Lohnempfängern übervölkert sind — erhöhten Absatz und flüssigere Wirtschaftsgebahrung, sie reißen die Wirtschaft heraus aus Schlappheit und Erschöpfung, geben der Konsumtion neue Mittel und spannen die hinter der Produktion stehenden Kräfte an. Niedrige Löhne sind gleichbedeutend mit Stockungen der Absatzmöglichkeit, Stockung in der Produktion und wirtschaftlichen Stillstand.“ [8])

Die IV. Arbeitsgruppe des Enquete-Ausschusses hat 1926 in verschiedenen Industriezweigen wie Steinkohlen- und Braunkohlenindustrie, Hochofenindustrie, Textilindustrie, Maurergewerbe, Stahl- und Walzwerksindustrie, sowie Landwirtschaft untersucht, ob die Arbeitsleistung von Arbeitszeit und Arbeitslohn abhängig sei.

---

6) H. Kreutz. Die Entwicklung des Niederrheinisch-Westfälischen Steinkohlenbergbaues in der zweiten Hälfte des 19 Jahrhunderts, Berlin 1904.

7) Hertz-Seidel. Arbeitszeit, Arbeitslohn und Arbeitsleistung, Berlin 1923.

8) K. Massar. Die volkswirtschaftliche Funktion hoher Löhne, Heidelberg 1927, S. 18.

Trotz der zahlreichen empirischen Erhebungen in einzelnen Betrieben sind die Ergebnisse als negativ zu bezeichnen; denn es ließ sich nicht einwandfrei nachweisen, in welchem Maß und welcher Höhe Beziehungen zwischen der Arbeitszeit und dem Arbeitslohn einerseits und der Arbeitsleistung andererseits bestehen. Für die Hochofenindustrie konnte beispielsweise festgestellt werden, „daß die im Lohnsystem gegebenen Möglichkeiten zum Mehrverdienst bei höherer Produktion auf den Leistungswillen der Arbeiter günstig wirken. Dieser Ansporn des Leistungswillens fördert die Bereitwilligkeit der Arbeiter, den Ansprüchen, die der Betrieb an ihre Arbeitsleistung stellt, zu genügen. Die Aussicht auf Mehrverdienst wirkt somit bei den gegebenen technischen und betrieblichen Möglichkeiten unter Umständen auch auf eine Steigerung der Arbeitsleistung neben anderen Faktoren wesentlich ein. Diese psychologischen Wirkungen eines Lohnsystems, das die Arbeitsleistung berücksichtigt, konnte mehrfach bei verschiedenen Arbeitergruppen im Hochofenbetrieb festgestellt werden; man wird sie als eine allgemeine Erscheinung ansprechen dürfen. Bei der Würdigung dieser Feststellung muß jedoch betont werden, daß der Spielraum, in dem die Bereitwilligkeit der Arbeiter, den Ansprüchen an ihre Arbeitsleistung zu entsprechen, Produktion und Arbeitsleistung selbst beeinflussen kann, gegenüber anderen Faktoren nur gering ist.“ [9])

Um ein Bild davon zu geben, wieweit im einzelnen der Enqueteausschuß gegangen ist, möglichst genaue Anhaltspunkte für das Abhängigkeitsverhältnis der Leistung vom Lohn zu gewinnen, soll noch angeführt werden, wie bei den Erhebungen die Lohnhöhe und die Lohnsysteme einer eingehenden Betrachtung unterzogen wurden: Hinsichtlich der Lohnhöhe stellte man die Frage nach Bruttolöhnen im Laufe der letzten Jahre innerhalb

9) Enquetebericht IV. Unterausschuß Bd. 4, Arbeitszeit, Arbeitslohn und Arbeitsleistung im Hochofenbetrieb, Berlin 1929, S. 73.

einer bestimmten Arbeitergruppe oder innerhalb eines bestimmten Betriebes oder für verwandte Arbeitergruppen in benachbarten Betrieben anderer Branchen oder für gleichartige Arbeitergruppen in Konkurrenzbetrieben im Bezirke und im Reichsdurchschnitt. Ferner ging man der Frage nach, wie sich die Reallohnkurve unter Voraussetzung gleichbleibender Arbeitsdauer für die Beobachtungsgruppe gestaltet. Drittens versuchte man Veränderungen der Lohnsätze (Akkord-, Gedingsätze) gleichzeitig mit Aenderungen der Arbeitsdauer zu ermitteln. Schließlich wurde festgestellt, wie tatsächliche Abweichungen des Lohneinkommens vom rechnerischen Betrage durch besondere Unterbrechungen der Arbeit (Massenerkrankungen, Katastrophen, Aussperrungen, Streiks, Kurzarbeit, Zufuhrstörungen usw.) zu erklären seien.

Etwaige Veränderungen durch Uebergänge vom Zeitlohn zum Stücklohn oder Akkord- zum Prämienlohn interessierten. Ferner wurden erfaßt: soziale Zuschläge zum Lohn oder Abzüge vom Lohn, Familienstandszulagen, Dienstalterszulagen, Naturalvergütungen. Eingehend wurde die Veränderung der Akkordsätze untersucht. Von Bedeutung war auch die Fragestellung: Welcher Lohnbetrag entfällt auf die geleistete Arbeitseinheit? Wie sind die Arbeiter im Tariflohn differenziert nach Dienstalter, Lebensalter, Ausbildung (gelernte, angelernte, ungelernte) Berufs- und Lebensart und Leistung? [10]).

Allen diesen empirischen Untersuchungen ist die Leistungsteigerung durch Lohnerhöhung gemeinsam. Es liegt auf der Hand, diese Befunde als richtig anzuerkennen. Es handelt sich aber hierbei lediglich um Geldlohn-Erhöhungen, etwa in Form von Prämien, oder Akkordzuschlägen. Die Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte, von denen wir im zweiten Hauptteil noch zu

10) Im einzelnen siehe hierzu: Entquete-Bericht, IV. Unterausschuß, Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Arbeitsleistung, Bd. 1, Berlin 1927, S. 283 f.

sprechen haben, fehlt überhaupt. Ausschließlich die Auffassung des wirtschaftlichen Individualismus tritt hervor, es besteht lediglich ein Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, das seinen Ausdruck in der Entlohnung nach dem Tarifsystem findet. Gerechte Entlohnung ist eine Auffassung, mit der man nichts anzufangen weiß, da die ideellen Voraussetzungen hierfür fehlen. Auch die Rechtsnormen des Tarifsystems sind individualistischer Natur.

Die Meinungen über das Verhältnis von Leistung und Lohn sind sehr verschieden, zum Teil widersprechen sich sogar die Aussagen der einzelnen Autoren. Auch die Praxis hat die Beziehungen, die zwischen Leistung und Lohn bestehen, nicht eindeutig festzulegen vermocht. Die Leistung ist infolge ihrer psychischen und physischen Bestandteile eine zu variable Größe, als daß sie in Zahlen oder Formeln ausgedrückt werden könnte. Diese schwierige Problematik tritt am auffälligsten in den Untersuchungen des Enqueteausschusses in Erscheinung. Die vorsichtigen Folgerungen, die die Berichterstatter auf Grund der empirischen Befunde ziehen, sind ein Beweis hierfür.

Das Problem der Leistungsermittlung hat erst die moderne Arbeitswissenschaft durch ihre vollendeten Methoden mit den Zeitstudien einigermaßen zufriedenstellend gelöst. In einem der folgenden Artikel wird hierauf näher einzugehen sein.

Ohne genaue Kenntnis des veränderten Faktors Leistung ist daher auch ein „Standardlohn" unmöglich. „Ein auf einen bestimmten Lebensstandard basierter Lohn wirkt zerstörend, denn er setzt voraus, daß alle Menschen gleich seien, und daß es von der allgemeinen Uebereinkunft abhänge, wie sie leben sollen. . . . Jeder Versuch, ein Existenzminimum zu fixieren, ist eine Beleidigung der Intelligenz von Führern und Arbeitern. Wir wissen nicht, welches der richtige Lohn ist und werden das vielleicht nie erfahren." [11])

11) Henry Ford, Das große Heute, das größere Morgen, Leipzig 1926, S. 95 f.

2. Lohnsystem und Leistung.

Trotz des bisher negativen Ergebnisses, ein eindeutig klares Verhältnis zwischen Leistung und Lohn aufzuzeigen, werden die gegenwärtigen Lohnsysteme jeweils auf den Arbeitsvertrag d. h. auf die Leistung bezogen; auch die jeweilige Kostenermittlung wird dabei untersucht.

Die betriebliche Praxis unterscheidet für die Lohnfestsetzung verschiedene Systeme. Sie sind auf ihre Eignung, sich der jeweiligen wirtschaftlichen Leistung des Arbeiters anzupassen, zu prüfen. Dabei erscheint es zweckmäßig, begrifflich zwischen Lohnsystem und Lohnverfahren zu trennen. Unter Lohnsystem versteht man im allgemeinen die Entlohnung nach Zeit-, Prämien- oder Stücklohn. Als Lohnverfahren ist das Lohnsystem eines Betriebes zu bezeichnen, das jeweils seiner individuellen Eigenart angepaßt ist, und zusammen mit dem im Betrieb angewandten Lohnsystem die zu seiner Ermittlung notwendige technische Organisation einschließt (wie z. B. Arbeitszeitermittlung, Leistungserfassung auf Grund von Zeitschriften, Lohnbesprechung mittels des Hollerith - Verfahrens).

a) Der Zeitlohn.

Bekanntlich wird beim Zeitlohn ein bestimmter Geldbetrag als Lohn für die gearbeitete Zeiteinheit gezahlt. Da er sich nach der Arbeitsdauer richtet, ist er seinem Wesen nach starr und kann den Veränderungen der Leistung nur durch allmähliche Aenderung des Lohnsatzes gerecht werden. Anwendbar ist er eigentlich nur bei sehr einfachen Leistungsanforderungen oder bei solchen Betrieben, bei denen Massenproduktion die Qualität der Leistung bedroht.

Grundlage für die Bemessung des Zeitlohnes ist eine bestimmte Durchschnittsleistung, die zu erreichen dem Durchschnittsarbeiter selbst ohne eine bestimmte berufliche Ausbildung möglich ist. Die Leistung wird nur

indirekt bewertet, als beispielsweise der Ausbildungsgang des Arbeiters oder seine langjährige Zugehörigkeit zum Betrieb besonders berücksichtigt werden. Diese Maßnahmen können wohl in einzelnen Fällen die Leistung beeinflussen, aber nie in der Regel. Im Gegenteil: Eine solche Maßnahme wirkt nachteilig, weil sie zum Berechtigungswesen führen kann. Ist etwa die Bemessung des Lohnes nur auf eine derartige Berechtigung abgestellt, so kann leicht die Leistung mit zunehmendem Alter des Arbeiters fallen und jüngere Arbeitskräfte, wenngleich sie leistungsfähig sind, abschrecken, ihre gesamte Arbeitskraft einzusetzen.

Es zeigt sich, daß der Zeitlohn hinsichtlich der Leistungsbestimmung ebenso problematisch ist wie seine Kostenermittlung, denn bei Zeitlohn ist die vom Arbeiter aufgewandte Arbeitszeit unabhängig von seiner Leistung. Die Kostenrechnung ist nicht eindeutig klar, die Lohnkosten pro Stück sind im Voraus nicht bestimmbar, sie nehmen pro Leistungseinheit proportional der aufgewandten Arbeitszeit zu. Das Zeitlohnsystem läßt die effektiven Lohnkosten erst auf dem Umweg über die ermittelte Arbeitszeit multipliziert mit dem Stundenlohn errechnen. Es fallen hierbei durch Aufsicht und Kontrolle mehr oder weniger hohe Kosten an. Auch nachträglich kann durch Nachkalkulation die Höhe der Lohnkosten für eine gewisse Arbeitsleistung nicht genau errechnet werden.

b) Der Prämienlohn.

Wesentlich anders liegen die Verhältnisse beim Prämienlohnsystem. Hier ist die Lohnhöhe bereits auf eine Leistungssteigerung abgestellt. Der Prämienlohn hat eine überdurchschnittliche Leistung zur Bemessungsgrundlage, wobei die zu erwartende Prämie ein Anreiz zur Leistungssteigerung sein soll. Ausgangspunkt ist hierbei der Gedanke, daß durch Zulagen (sog. Prämien) zum Grundlohn von dem Arbeiter eine besondere Lei-

stung vollbracht wird. Diese Prämie kann sich auf die Qualität der Arbeit beziehen, die der Arbeiter verrichtet, indem er versucht, Fehler zu vermeiden, oder sparsam mit Material umzugehen. Sie kann aber auch dafür gegeben werden, daß der Arbeiter hinsichtlich der Quantität der Arbeit zusätzliche Leistungen vollbringt, indem er Arbeitszeit einspart und dafür sogenannte Zeitprämien erhält. Diese Regelung kommt insbesondere in Verbindung mit dem Zeitlohn vor. Der Arbeiter erhält an und für sich je Tag einen bestimmten Lohn, geht er in seiner Leistung über die festgesetzte Produktionsmenge hinaus, so bezieht er für jedes zusätzliche Stück eine Prämie. Auch dieser spezielle Prämienlohn geht wie der Stücklohn von der Normalarbeitszeit aus, die für das einzelne Arbeitsstück zu erfüllen ist. Schnelleres Arbeiten bedingt die Prämie. Hat beispielsweise der Arbeiter in 7 Stunden ein Stück hergestellt, zu dem sonst normalerweise eine Arbeitszeit von 10 Stunden benötigt wird, so erhält er den vollen Lohn für 10 Arbeitsstunden, somit also eine Prämie für die weniger aufgewandte Arbeitszeit.

Der Taylorismus [12]) hat erstmalig den Gedanken, den Lohn der Leistungsänderung anzupassen, aufgegriffen und hierzu einheitliche Grundsätze aufgestellt. Infolge gewisser Unzulänglichkeiten bei der Festlegung der Normalarbeitsleistung ist man allerdings von seiner Anwendung wieder abgekommen. Die Einführung des laufenden Bandes hat zu weitgehender Rationalisierung der Arbeitsvorgänge geführt. Das Arbeitsstück kommt zum Arbeiter und nicht umgekehrt. Es werden damit unnötige Arbeitsbewegungen, die die individuelle Leistung vermindern können, ausgeschaltet. Das Taylorsystem wirkt insofern nachteilig als die Verdichtung der Arbeitsvorgänge zu einer Monotonie der Arbeit, die allerdings meistens überhaupt nicht empfunden wird, führt. Es ist auch erwiesen, daß ein früherer Verbrauch

12) s. dazu: R. Seubert, Aus der Praxis des Taylorsystems, 3. Aufl., Berlin 1919, S. 1f.

der menschlichen Arbeitskraft eintritt und insofern die Leistung relativ fällt. Außerdem wird der Geist und die Seele des Menschen sowie seine Stellung zur Arbeit gänzlich ausgeschaltet. Das Taylorsystem verlangt nicht Durchschnittsleistungen, sondern Höchstleistungen. In der Regel richtet sich ja hier die Arbeitsleistung nach der Leistung des besonders geschulten Vorarbeiters. Hat der Durchschnittsarbeiter das ihm gestellte Arbeitspensum erfüllt, so erhält er für seine Gesamtleistung einen bestimmten Akkordsatz. Diese Regelung verleitet zu einer Ueberanstrengung des Arbeiters insbesondere in den letzten Arbeitsstunden, von denen der Mehrverdienst mit abhängt. Beispielsweise hat der Vorarbeiter in 8 Stunden 100 Werkstücke hergestellt. Der Akkordprämiensatz soll je Stück bei Erreichung des Pensums 0,12 Werteinheiten betragen. Erreicht der Arbeiter nicht die Maximalleistung von 100 Stück, so erhält er nur 0,08 Werteinheiten als Lohn.

Ein typisches Prämienlohnsystem ist das Pristman-System, das vor einigen Jahren durch die Firma Pristman Bros. in Hull eingeführt wurde. [13]) Infolge seiner besonderen Eigenart der Prämienfestsetzung sei beispielsweise kurz darauf eingegangen: Die Firma ist eine Maschinenfabrik, die eine große Mannigfaltigkeit von Erzeugnissen herstellt, vom schwersten Guss bis zu den feinsten Mechanismen. Um die Anwendung des Systems zu vereinfachen, richtet man sich nur nach dem Tonnengehalt der Produktion und berechnet eine prozentuale Prämie nach dem Gesamtgewicht der versandfertigen Fabrikate. Als Normalproduktionsleistung wird pro Monat die Einheit von 110 Tonnen festgelegt, die den regulären Arbeitserfolg des Werkes darstellt. Dieser Normalleistung entsprechende auf die einzelnen Werkstätten fallende Lohnquoten werden als Minimum garantiert und bilden die Grundlage für die Auszahlung der prozentualen Prämien bei gesteigerter Produktion.

13) s. hierzu Journal of the Industrial League and Council, Jg. 1920.

Die Normalproduktion wird nach der Leistung einer gewissen Zahl von Arbeitern während eines Jahres bestimmt. Die Festsetzung erfolgt gemeinsam durch die Direktion und einen Arbeitsausschuß.

„Die Bücher, aus denen die täglich ans Lager abgelieferten Mengen zu ersehen sind, stehen diesem Ausschuß zur Einsicht zur Verfügung und monatliche Statistiken werden in der Fabrik durch Anschlag bekanntgemacht. Die Produktion wird so Monat für Monat berechnet und der erhöhte Lohn gilt immer für den nächstfolgenden Monat. Soweit ersichtlich, gelangt der Prozentsatz für die Produktionssteigerung wochenweise zur Auszahlung, und jeder einzelne, von der niedrigsten bis zur höchsten Lohnstufe, vom Laufjungen bis zum Direktor, ist daran beteiligt. Wenn also im April die Mehrproduktion 50 % über dem Normalmaß beträgt, so erhält der Laufjunge mit 1 Pf. St. Gehalt pro Woche im Monat 1 Pf. St. 10 Schill., und der Direktor mit 10 Pf. St. pro Woche erhält 15 Pf. St.“ [14])

Der Erfolg dieses Systems liegt darin begründet, daß der Zeichner und Büroangestellte, der Terminbeamte und Transportführer jeder nach seiner Art einen Einfluß auf den Maximalwirkungsgrad des Werkes und den Produktionsertrag haben; denn durch die Gemeinschaftsleistung ist auf Grund freiwilliger Zusammenarbeit die Leistungsfähigkeit auf das Höchste gesteigert worden.

Weitere Beispiele für Prämienentlohnung sind die Lohnverfahren, denen das durch amerikanische Industrien bekanntgewordene Bedaux-System zugrunde liegt. Bedaux erkannte, daß die in Amerika eingeführte Zeitstudien-Methode nach Taylor innere Schwächen hatte. Dieser Zeitstudien-Methode fehlt ein Standardmaß für die Arbeit. Er stellte daher Versuche an, die grundlegenden Bewegungen der menschlichen Arbeit festzustellen und die notwendigen Ruheperioden zu begründen.

14) Frank Watts, Die psychologischen Probleme der Industrie deutsch von H. Grote, Berlin 1922, S. 94.

Leitsätze für die Beurteilung des Muskelleistung, sowie für die Geschwindigkeit der Bewegung bei den ausführenden Arbeiten liegen seinem Verfahren zu Grunde. Die Maßeinheit zum Vergleich der Arbeitsleistung wird mit Bedauxeinheit = B bezeichnet. Das B ist der im Arbeitsvorgang gemessene Bruchteil einer Minute von Arbeit plus einem Bruchteil einer Minute von Ruhe, die zur Wiederaufnahme des Arbeitsganges nötig ist. Mit Hilfe dieser Einheit ist es möglich, gegebene Verausgabung an Arbeitsleistungen mit ihren entsprechenden Entspannungszugaben zu vereinigen.

Wie Bedaux bei der Durchführung seiner Methode in den einzelnen Betrieben vorgeht, sowie eine Beurteilung des ganzen Systems wird in einem der nachfolgenden Kapitel bei einem Vergleich mit dem Refa-System ausführlich behandelt.

Für das Problem Leistung und Lohn zeigt die Prämienentlohnung positive Ansatzpunkte. Es bleibt allerdings zweifelhaft, ob die enge Verbindung mit dem Zeitlohn die richtige Bemessungsgrundlage ist, weil der Durchschnittsarbeiter meist nur in verhältnismäßig wenigen Fällen in den Genuß der Prämie gelangen wird. Ihm ist es vielfach überhaupt nicht möglich, die Bedingungen zur Erreichung einer Prämie etwa durch Zeit- oder Materialersparnis zu erfüllen, weil sein Arbeitsprogramm ihm überhaupt nicht die Gelegenheit dazu bietet und alle anderen Voraussetzungen dazu fehlen.

Durch wechselnden Anreiz will die Prämienentlohnung auf die physische und psychische Leistungsfähigkeit des Arbeiters einwirken; bei der Voraussetzung eines zu hohen Anreizes kann sie zu einem Raubbau der menschlichen Arbeitskraft führen. Für schwer akkordierbare Arbeit mit geringem Anreiz wird sich der Prämienlohn eine gewisse Berechtigung bewahren, jedoch kann ihm nicht die weittragende Bedeutung beigemessen werden wie etwa einem guten Akkordsystem, an dem j e d e r Arbeiter des Betriebes Anteil hat.

Bei der Lohnfestsetzung nach Zeit und Leistung mindern sich die Lohnkosten pro Leistungseinheit und der durch Leistungserhöhung erzielte Mehrertrag wird zwischen Unternehmer und Arbeiter aufgeteilt. „Die Ermittlung der tatsächlichen Lohnkosten pro Stück für die Vorkalkulation ist indess infolge des unbekannten Faktors der Leistungsintensität ausgeschlossen. Doch ist immerhin nachträglich für die Nachkalkulation leicht feststellbar, in welchem Grad die Lohnkosten pro Leistungseinheit geringer sind als die festliegenden maximalen." [15])

c) Der Stücklohn.

Der Stücklohn oder auch Akkordlohn [16]) bestimmt sich nach der individuellen Arbeitsleistung. Maßgebend ist hierbei der Gedanke, den Lohn von der Größe der Arbeitsleistung abhängig zu machen, denn beim Akkordsystem ist man von dem Gedanken geleitet, jeden Arbeiter an dem Erfolg seiner Tätigkeit beteiligt zu sehen. Man will allgemein durch Erhöhung seines Lohnes die Leistung steigern. Der Stücklohn kann somit als der Leistungslohn schlechthin bezeichnet werden; denn er paßt sich ohne weiteres allen Leistungsveränderungen des Arbeiters an.

Es ist einzusehen, daß bei einseitiger Ausnutzung der Arbeitskraft die Leistung des Akkord-Arbeiters nicht entsprechend entlohnt wird. So läßt es sich erklären, daß von Seiten der ehemaligen Gewerkschaften der Stücklohn zuweilen heftig bekämpft wurde. Das politische Schlagwort: „Akkordlohn ist Mordlohn" erklärt sich aus dem Bestreben der Unternehmer, die Akkordeinheit herabzusetzen und mittels sogenannter „Akkorddrückerei" die Leistung des Arbeiters zu unterbieten.

15) A. Flegler, „Der Wochenlohn als industrieller Kostenfaktor". Stuttgart 1936, S. 14.

16) Ueber Einzelfragen, die nicht im Zusammenhang mit unserer Fragestellung „Leistung und Lohn" stehen, unterrichtet die Monographie „Der Akkordlohn", Bd. 3 der arbeitsrechtlichen Seminarvorträge von Walter Kaskel, Berlin 1927.

Ist aber dieser Mißstand beseitigt, so ist dem Akkordlohn seine volle Berechtigung nicht abzusprechen, denn außer der physischen Leistungssteigerung bedingt er psychologische Momente, die infolge ihrer erzieherischen Wirkungen den Arbeiter zu Höchstleistungen anspornen können, da er genau weiß, was er je Tag und Stunde verdienen kann, wenn er seine Arbeitskraft vollkommen einsetzt. Der Akkord in Gruppenarbeit ist besonders erzieherisch, denn hier sollen den Einzelnen nicht Eigeninteressen leiten, sondern die Leistung einer Gruppe oder Kolonne wird gewertet. Gerade dann ist es möglich, jeden Einzelnen innerhalb der Gruppe zur Höchstleistung anzuspornen, und die wertvolle Arbeitskameradschaft zu fördern.

Die erwähnten Nachteile und Gefahren des Akkordsystems sind vermeidbar, wenn eine entsprechende Ausgestaltung dieser Entlohnung erfolgt. Akkordlohn soll nur dort angewendet werden, wo er hinpaßt; unmöglich ist er bei schwierigen und gehobenen Qualitätsarbeiten, die ein ruhiges und sorgfältiges Arbeiten erfordern und unter jeder Hast leiden würden. In diesem Fall muß statt des äußeren Anreizes durch eine höhere Entlohnung die Ausbildung und Gewissenhaftigkeit und der Berufsstolz des Arbeiters für gute und hohe Leistung bürgen. Akkordberechnung ist auch bei besonders gefährlicher Arbeit abzulehnen. Bei den meisten anderen betrieblichen Arbeiten ist sie aber sehr wohl angebracht, sie muß sich allerdings auf klare Grundsätze stützen, die auf sorgfältiger Beobachtung der Betriebsvorgänge, wie sie etwa das Refa-Verfahren vermittelt, beruhen. Die Berechnungsgrundlagen des Akkordlohnes müssen dem Arbeiter verständlich und von ihm nachprüfbar sein. Unter Mitwirkung der Vertrauensleute sollen diese festgelegt werden. Die Akkordentlohnung muß auch den physiologischen Eigenarten des Arbeiters und der Art der Arbeitsaufgabe angepaßt sein. Sie muß vor allem darauf Rücksicht nehmen, daß die Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen beschränkt ist und nicht

gleichmäßig, sondern in einer bestimmten Kurve verläuft: Die Akkordsätze müssen so liegen, daß die natürliche Leistungsgrenze durch sie nicht überschritten wird, daß die Gesundheit des Arbeiters nicht gefährdet oder seine Tätigkeit leichtfertig gegenüber Arbeitsgefahren herausgefordert wird; sachgemäße Begrenzung der Akkordhöchstsätze ist daher auf jeden Fall zu fordern. Werden diese Gundsätze in das Akkordsystem hineingebaut, so sind sie für den Unternehmer die vorteilhafte, für den Arbeiter die nutzbringende Form des Leistungsentgeldes.

Die Auffassung des Nationalsozialismus über den Akkordlohn kommt in einer Anordnung des Treuhänders der Arbeit für den Bezirk Brandenburg zum Ausdruck. [17]) Hiernach heißt es, daß der feinempfindliche Arbeiter nach einem „gerechten" Lohn verlangt, d. h. nach einer Entlohnung, die wohl seiner Leistung entspricht, sowie für den Betrieb und die Wirtschaft erträglich ist. Im Akkord sieht der Arbeiter eine gerechte Entlohnung, nur müßte er auf eine durchschnittliche Leistung des durchschnittlich leistungsfähigen Arbeiters zugeschnitten sein. Es dürfte eine Begrenzung der Verdienstmöglichkeiten nach oben nicht stattfinden. Der Treuhänder der Arbeit Dr. Däschner wendet sich mit Nachdruck gegen eine Tarifklausel, die eine Unterschreitung der tariflichen Stundenlöhne bei Akkordarbeit vorsehe; sie sei als gegen das Gesetz verstoßend nichtig. Der selbstbewußte Arbeiter will Anerkennung seiner Leistung, will Aufstiegmöglichkeit. In diesem Sinne fordert Däschner einen Durchschnittsstundenverdienst „der um einen Mindesthundertsatz über dem tariflichen Stundenlohn liegt". Eine Verdienstgrenze nach oben lehnt Däschner ab, weil er eine Mindestbezahlung für durchschnittliche Leistung fordert. Die Sätze für die Akkordlöhne seien nicht mehr in das willkürliche Ermessen des jeweiligen Lohn- oder Kalkulationsbüros gestellt. Sollten sich irgendwo niedrige Akkordsätze zeigen, so

17) Soziale Praxis, Jg. 1933, S. 196.

hätten auf Grund der Betriebsordnung und nach den Bestimmungen des Arbeitsordnungsgesetzes unparteiische Stellen einzugreifen.

„Um die Arbeitsbedingungen nicht zu ändern, ist bei Akkordlohnfestsetzung dafür zu sorgen, daß Werkzeuge, Maschinen und Rohmaterialien gleich bleiben. Aendern sie sich, so ist im gleichen Verhältnis der Akkordlohn zu revidieren.

Dem Unternehmer ist es strikte untersagt, bei Zunahme der Arbeitsintensität den zunächst vereinbarten Akkordlohn herabzudrücken". [18]) Es muß dem Betrieb überlassen bleiben, „einzelne Akkorde für Stücke festzulegen, die tariflich nicht ohne weiteres geregelt werden können, da ja im einzelnen die Voraussetzungen zu verschieden sind. [18])

In Anbetracht dieser Forderungen kann nicht in Abrede gestellt werden, daß die gegenwärtig gebräuchlichen Zeitstudien-Systeme nach Bedaux [19]) und dem Refa [20]) für die Leistungsentlohnung sowohl beim Prämien- als auch beim Akkordlohn-Verfahren unentbehrliche Grundlagen geworden sind. Mittelst der Zeitstudien ist man in die Lage versetzt, in Verbindung mit bestimmten Lohnsystemen eine Leistungssteigerung durchzuführen.

Der Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung (Refa) hat im Gegensatz zum Bedaux-Verfahren, das die „B"-Einheit, wie bereits erwähnt, zu Grunde legt, die Ermitt-

---

18) Schuhmann-Brucker, Sozialpolitik im neuen Staat. Berlin 1934, S. 209.

19) G. Schlesinger. Das Bedaux-Verfahren, in: Werkstatttechnik, Zeitschrift für Fabrikbetrieb und Herstellungsverfahren, Jg. 1930, S. 325ff. und S. 354 ff. u. E. Bramesfeld, Das Bedaux-Prinzip, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 1930, S. 353ff.

20) Zweites Refa-Buch, erweiterte Einführung in die Arbeitszeitermittlung, hgb. vom Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung, 6 - 10. Taus. Berlin 1936, ferner: Grundlagen der Arbeitsvorbereitung S. 24ff., hgb. vom Ausschuß für Handarbeit im Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Berlin 1929, ferner: H. Fränkel u. H. Freund, Lehrbuch des Zeitstudiums, Berlin 1932. (Diese Autoren bringen im Vergleich mit dem angegebenen Werk nichts Neues.)

lung der Arbeitsvorgänge [21]) auf die Stückzeitminute abgestellt. Das ist der Anteil der Grundzeit für die Normalarbeitsleistung plus dem prozentualen Anteil für die Verlustzeit. Die Leistung wird außerdem nach beobachtetem Fleiß und bewiesener Geschicklichkeit bei der Arbeitsausführung bewertet.

Das Refa-Verfahren im Detail zu schildern, ist nicht Aufgabe dieser Arbeit. Dieses Zeitstudienverfahren ist für uns hier nur insofern von Interesse, als es im Zusammenhang mit der Leistungsentlohnung steht. Bekanntlich [22]) errechnet sich nach dem Refa-Verfahren die Stückzeit-Minute aus Hauptzeit, plus Nebenzeit mal Leistungsfaktor plus prozentualem Anteil für Verlustzeit. Diese Standardgröße gilt für jeden Arbeitsvorgang ceteris paribus als unveränderliche Größe. Analogien zwischen dem Bedaux- und Refa-System zeigen sich insofern, als der Bewertung der Schnelligkeit und Anstrengung nach Bedaux die Beurteilung von Fleiß und Geschicklichkeit nach Refa entsprechen. Der prozentuale Anteil für Verlustzeit beim Refa-Verfahren ist durch den Anstrengungsfaktor im Bedaux-System gegeben. Allerdings wirkt sich praktisch der B-Standardwert, die B-Minute gegenüber der Stückzeit-Minute sehr verschiedenartig aus, — nach Meinung des Verfassers, der aus eigener Erfahrung das Refa-Verfahren gut kennt, zu Gunsten dieses Systems.

Aber nicht allein diese Tatsache spricht für das Refa-System. Wie Bramesfeld [23]) berichtet, ist gegen das Bedaux-Verfahren vielfach der Einwand erhoben worden, daß die verlangte Normalleistung von 60 B pro Stunde zu „Hetzarbeit" veranlasse, was nach Auffassung des Verfassers nicht wahrscheinlich ist, da der geringe Anreiz und die nicht lineare Prämienbezahlung keine Veranlassung dazu gibt. Bedaux setzt sich das Ziel, die Leistung aller Arbeiter auf 70 bis 80 B pro Stunde,

21) Zweites Refa-Buch, a. a. O., S. 8 f.
22) Zweites Refa-Buch, a. a. O., S. 16 ff.
23) E. Bramesfeld, a. a. O. S. 359.

angeblich ohne Ueberanstrengung der Arbeitskräfte hinaufzufördern, so daß also im allgemeinen jeder Arbeiter im Bedaux-System ähnlich wie bei einem guten Akkord-System in den Genuß einer Mehrleistungs-Vergütung gelangt." [24]) Dieser Prämienzuschlag wird aber wiederum zu 75 % der Mehrleistung vergütet. Die restlichen 25 % werden den Aufsichts- und Hilfsorganen des Fabrikbetriebes, wie Werksleitung, Meister, Vorarbeiter u. s. w. für ihre Mehrleistungen zuerkannt.

Unterschiede bestehen weiter insofern, als Bedaux in keiner Weise die bisherigen Arbeitsmethoden etwa durch Rationalisierung der Betriebsmittel oder technische Verbesserungen ändert. Der Bedaux-Ingenieur gibt „höchstens durch den Nachweis der Arbeitsverschwendung . . . . Hinweise auf unvollkommene Arbeitsverhältnisse". [25])

Gerade die Durchführung von Verbesserungen bei den einzelnen Arbeitsvorgängen auf Grund von Zeitstudien, die echte Rationalisierung ist als besonderer Vorzug des Refa-Systems zu werten, weil damit einerseits die Möglichkeit gegeben ist, die Kostenbestandteile wirtschaftlich herabzusetzen und andererseits „von dem Arbeiter ein gerechtes Arbeitspensum zu verlangen und ihm dabei eine gerechte Entlohnung zu gewährleisten, andererseits aber dem Unternehmer das Maß aufzuzeigen, was er von einem Arbeiter in einer gewissen Zeit ohne Ueberanstrengung, also unter Berücksichtigung der dauernden Erhaltung von dessen Arbeitsfähigkeit verlangen kann." [26])

Der Refa „hat mit voller Absicht und aus guten Gründen die Kupplung von bestimmten Entlohnungsverfahren mit der von ihm gelehrten Art der Arbeitszeitvermittlung stets abgelehnt. Die Gründe, die ihn hier-

24) E. Bramesfeld, a. a. O., S 358.
25) ebenda, S. 357.
26) Zweites Refa-Buch, a. a. O., S. 10.

zu geführt haben, sind verschiedener Natur. Zunächst ist man sich in Refa-Kreisen darüber durchaus klar, daß es kein allgemein gültiges Lohnverfahren gibt. Bei gewissenhafter Prüfung der Fertigungsmethoden und der Eigentümlichkeit eines Betriebes wird sich ergeben, daß in dem einen Fall dieses, in einem anderen jenes anzuwenden ist. Ein weiterer Grund, der den Refa zur Zurückhaltung in diesem Punkt von Anfang an bewogen hatte, ist der, daß in Deutschland meistens schon in den seinerzeit abgeschlossenen Tarifverträgen die Entlohnungsart vorgeschrieben war." [27])

Gegenüber dem Bedaux-System läßt sich ferner einwenden, daß bei diesem das Lohnsystem von vornherein feststeht. Denn was ist es anders als ein Zeitprämienlohn, wenn die B-Standardeinheit die Grundlage für den Normallohn bildet und erst die zusätzlichen Leistungen besonders entlohnt werden?

Weitere Gründe, die zur Ablehnung des Bedaux-Systems führen, dürften in der Tatsache zu suchen sein, daß jeder Betrieb von der Bedaux-Gesellschaft individuell behandelt wird. Die Ergebnisse der Betriebsuntersuchungen (nach Schlesinger führten in Deutschland etwa 12 Betriebe bis zum Jahre 1930 das Bedaux-Verfahren ein) werden nicht bekanntgegeben. Es waltet das Geschäftsgeheimnis, welches möglicherweise „nichts weiter deckt, als eine Summe von Erfahrungen, die ja schließlich zu irgend einem Mittelwert führen müssen; diese Mittelwerte verdanken ihrerseits dann die ihnen gezollte Anerkennung weniger ihrer Objektivität als dem allgemeinen Respekt vor den Maßnahmen Bedaux.! [28]) Es dürfte nicht zu weit gegangen sein, wenn man hinter diesen Geschäftsverfahren eine bestimmte Geschäftspolitik vermutet. Wahrscheinlich hat es sich als notwendig erwiesen, die Geschäftsgrundsätze geheimzuhalten, um damit die wirtschaftliche Existenz der

---

27) Zweites Refa-Buch, a. a. O., S. 10.
28) E. Bramesfeld, a. a. O., S. 357.

Bedaux-Gesellschaft zu sichern. Es ist eine bekannte Tatsache, daß die Honorare, die die Bedaux-Ingenieure für ihre Tätigkeit stellen, außerordentlich hoch sind.

Die Bedaux-Gesellschaft als Privatunternehmen unterscheidet sich vom Refa insofern, als dieser eine Bewegung deutscher Ingenieure der Nachkriegszeit [29]) ist, die ohne Verfolgung eigener wirtschaftlicher Interessen für die gesamte betriebliche Praxis Verfahren ausarbeitet und eine möglichst günstige Lohngestaltung ermöglichen will.

Das Zeitstudien-Verfahren ist das beste Hilfsmittel, um Vorgänge aller Art, die innerhalb eines Betriebes auftreten, messen und vergleichen zu können. Dabei ist nicht allein an Massenfabrikation zu denken, sondern auch Einzelfertigung, Montagearbeiten und Reparaturdurchführungen sind unter diesem Gesichtspunkt zu betrachten. Das Arbeitsfeld der Zeitstudien reicht über die Werkstätten der Industriebetriebe hinaus, es wird heute bereits vielfach auch in den Büros der Reichspost, Reichsbahn usw. mit Erfolg angewendet. Denn jede Betriebsführung muß bestrebt sein, soviel Arbeit wie nur möglich als Einzelposten eines bestimmten Kostenträgers verrechnen zu können, da die Angebotsverrechnung umso sicherer und genauer wird, je geringer der Gemeinkostenzuschlag ist, d. h. je weniger Arbeiten auf Gemeinkostenkonto verrechnet werden.

Wie Rummel [30]) gezeigt hat, läßt sich die gesamte betriebliche Abrechnung auf den Zeitbegriff abstellen. Die Arbeitszeitermittlung durch Zeitstudien liefert also auch wertvolle Unterlagen für das Rechnungswesen des Betriebes, indem mittels dieser eine ge-

---

29) s. hierzu Refa. Einführung in die Arbeitszeitermittlung, Berlin 1928.

30) Kurt Rummel. Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 1930 und derselbe: Einheitliche Kostenrechnung (Einheitskalkulation) Bericht Nr. 58 des Ausschusses für Betriebswissenschaft des Vereins deutscher Eisenhüttenleute, in: Archiv für Eisenhüttenwesen, Jg. 1931/32, S. 631 ff.

naue Kenntnis der Mengenkosten möglich wird. Die Höhe dieser beweglichen Kosten ist unmittelbar von der Menge der hergestellten Erzeugnisse, den Leistungen des Betriebes und den Laufzeiten der Betriebsmittel abhängig, sie wird durch vorangegangene Zeitstudienbestimmung für die Vorkalkulation genau festgelegt.

Die Stücklöhne treten als konstante Kosten auf, ganz gleich ob es sich um Einzel- oder um Gruppen-Akkord handelt. Das Stücklohnsystem ermöglicht mit großer Exaktheit die Bestimmung der Lohnkosten pro Leistungseinheit.

Beim reinen Stücklohnverfahren wird allein die Leistung ohne Rücksicht auf die verbrauchte Zeit gemessen, die pro Leistungseinheit konstanten Lohnkosten ergeben sich daher durch Multiplikation der veranschlagten Zeit mit dem Gedingerichtlohn, der aus den bestehenden Lohntarifen hervorgeht." [31])

Die Bedeutung des Stücklohnes liegt darin, daß einerseits die Bezahlung der Leistung auf klaren Grundlagen beruht und andererseits die Kostenbestandteile der Stückberechnung im Voraus bestimmbar sind.

Die Zeitstudien sollen die Voraussetzungen und Bedingungen schaffen, nach denen die menschlichen Leistungen gerecht gewertet werden können. Sie sind für den Betrieb nicht mehr wegzudenken, ja sie müssen gewissermaßen von allen Betriebsangehörigen gefordert werden. Dr. Ley sagte einmal: „Wir müssen die Arbeit rein wissenschaftlich untersuchen, jeden Griff, jede Hebelbewegung studieren, um mit der geringsten Kraft die höchstmögliche Arbeitsleistung zu erzielen und auf die kommt es an. Eine Hochschule der Arbeit müssen wir einmal haben." [32])

In rechter Würdigung der Tätigkeit des Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung hat sich die Deutsche Arbeitsfront hinter diese Bestrebungen gestellt und trägt

31) A. Flegler, a. a. O., S. 13.
32) Robert Ley. Durchbruch der sozialen Ehre. Berlin 1935, S. 52.

gemeinsam mit den Refa-Ingenieuren dessen Gedanken in alle Werkstätten, Betriebe und in die breite Oeffentlichkeit.

Daß die Forderungen der Refa nicht auf dem Papier stehen, sondern sich schon vielfach in der Praxis bewährt haben, wurde bereits erwähnt. Das nachfolgende Beispiel, das an Hand von Zeitstudien-Aufnahmen in der Praxis eines Nahrungsmittel-Großbetriebes durchgeführt wurde, [33]) gibt über die äußerst interessanten Zusammenhänge zwischen Leistung und Lohn Aufschluß. Die Einrichtung mehrerer Pack-Abteilungen in diesem Betrieb gibt Gelegenheit, an über 500 Arbeiterinnen während 15 Monaten systematische Beobachtungen anzustellen, die die Abhängigkeit der Leistung vom Lohnsystem zeigen und den Beweis erbringen, daß eine wesentliche Leistungssteigerung nur dann zu erreichen ist, wenn Stücklohn gezahlt wird, während beim Zeitlohn die Arbeitsleistung verhältnismäßig gering ist und, da jeder Anreiz fehlt, mit zunehmender Arbeitszeit abfällt. Das komplizierte Packungsverfahren dieses Betriebes ist in 14 Teilvorgänge zerlegt, die von den Arbeitern z. T. in Gruppenarbeit, z. T. einzeln verrichtet werden.

Wie Darstellung 1 zeigt, ist der typische Verlauf der Tagesproduktion in Gruppenarbeit sehr verschieden: Wird Leistungslohn gezahlt, d. h. nach Akkord entlohnt, so zeigt sich eine außerordentliche Zunahme. Das Maximum der Leistung liegt zwischen 9 und 10 Uhr vormittags, zwischen 10 und 11 Uhr tritt eine Leistungsminderung ein, die sich gegen 11^{30} Uhr wieder erhöht, um dann bis gegen 12^{30} Uhr wieder langsam abzufallen. Nach der Mittagspause setzt die Arbeit mit der Maximalleistung ein, sinkt relativ stark bis gegen 2^{30} Uhr und steigt gegen Schluß des Arbeitstages wieder an.

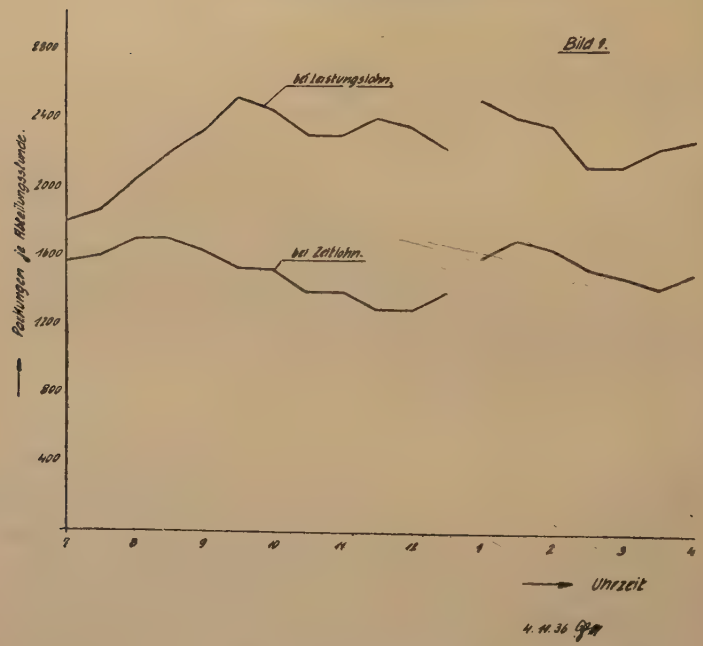
---

33) Kurt Pentzlin, Leistung und Lohn in: Technik und Wirtschaft, Jg. 1931, S. 289f. Die folgenden Kurven sind aus Pentzlin entnommen.

Wesentlich anders verläuft die Leistungskurve bei Zeitlohn (Bild 1). Bereits in der zweiten Arbeitsstunde ist das Maximum erreicht, die Arbeitsleistung nimmt bis zur Mittagspause von Stunde zu Stunde ab. Nahezu gleichen Charakter zeigt die Leistungskurve für die Nachmittagsstunden.

Die Beobachtungen in der Packerei ergeben aber auch für die individuelle Einzelleistung aufschlußreiche Ergebnisse. (Darstellung 2).

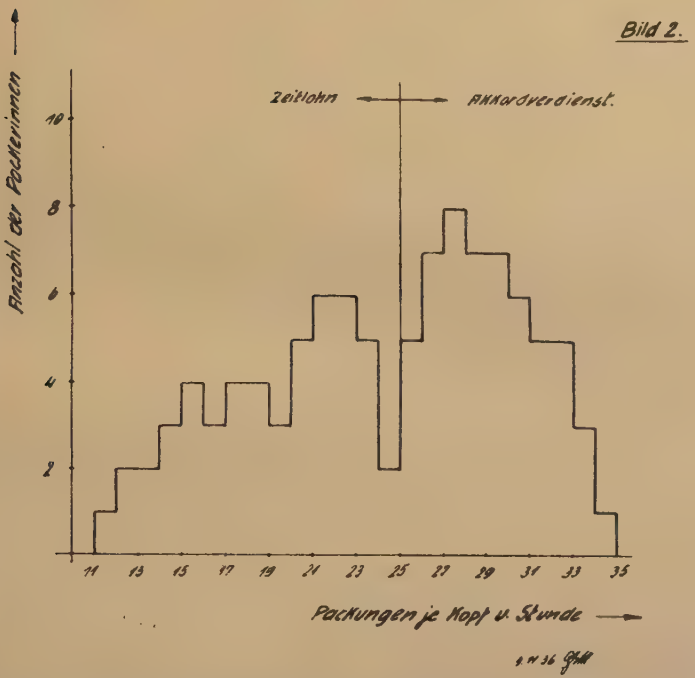
Typischer Verlauf der Tagesproduktion in 2 gleichartigen Packabteilungen.



In Bild 2 sind die individuellen Leistungsunterschiede bei unbegrenztem Leistungsstücklohn aufgezeigt. Von den 10 beobachteten Arbeiterinnen erreichten bei Akkordentlohnung 8 eine durchschnittliche Leistung von 26 Packungen, während bei Zeitlohn die beste Leistung pro Kopf und Stunde zwischen 20 und 22 Packungen

Individuelle Leistungsunterschiede
bei unbegrenztem Leistungsstücklohn.

Bild 2.



liegt. Die mittelmäßige durchschnittliche Leistung ist bei Akkordentlohnung nur selten stark vertreten. „Der durchschnittliche Normalarbeiter, ... dessen Leistung als Ausgangspunkt für Vorgaben dienen soll, existiert eigentlich gar nicht." [34])

Bild 3 zeigt schließlich, daß die dicht vor der Leistungsstufe liegenden Leistungen bei Entgegenkommen in der Vorgabe stets über die Spanne der Akkordsenkung hinaus steigerungsfähig sind. [35]) und

1. daß der Stücklohn in jedem Falle (ganz gleich, ob in Geld- oder in Zeitwert ausgedrückt) bestimmend

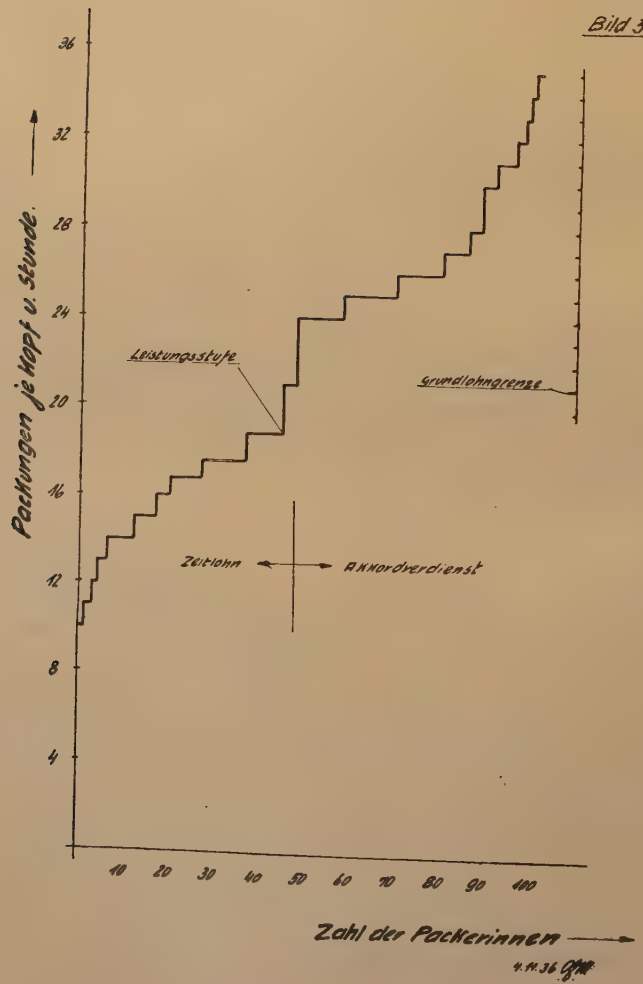
34) K. Pentzlin, a. a. O. S. 291.
35) ebenda, S. 292.

auf die Gestaltung der Leistung selbst einwirkt, daß er sich erst sekundär nach der sich herausbildenden Leistungsabstufung richten kann,

2. daß es für die Kostengestaltung und für die gerade im Konjunkturanstieg noch wichtigere Beschleuni-

Individuelle Leistungsunterschiede
beim unbegrenzten Leistungsstücklohn.

Bild 3.



gung der Produktion nur günstig ist, wenn die Spanne des verhaltenen Arbeitens bewußt in die Nähe der schwächeren Leistungen gelegt wird." [36])

Die dargelegten Verhältnisse zeigen mit allem Nachdruck, daß der Akkordlohn der Leistungslohn schlechthin ist, wobei allerdings eine zweckentsprechende Anwendung des Akkordsystems Voraussetzung ist.

Nur in Verbindung mit dem Zeitstudien-Verfahren können die Grundlagen der Arbeitszeitermittlung und die Maßstäbe für den gerechten Lohn gefunden werden. Der Refa sieht seine letzte Aufgabe darin, den gerechten Lohn durch Arbeitszeitermittlung zu finden. Daß es sich hierbei nur um die „materielle Seite" der Entlohnung handelt, braucht nicht besonders betont zu werden. In dem zweiten Hauptteil ist auf die „ideellen Bestandteile" der gerechten Entlohnung einzugehen.

Das Bild unserer Betrachtung über die Abhängigkeit der Leistung vom Lohn rundet sich immer mehr zu einem Ganzen: Die Grundlagen für die Ermittlung des Leistungslohnes sind herausgearbeitet und es bedarf auf den folgenden Seiten nur noch eines allgemeinen Ueberblickes und einer zusammenfassenden Darstellung über den Leistungslohn.

3. Der Leistungslohn.

Die Frage des Leistungslohnes hat die Erörterungen über die Lohnfrage in ein neues Stadium gebracht: nämlich, daß die wirkliche Leistung des Arbeiters die Höhe des Lohnes bestimmt und nicht mehr abstrakt konstruierte Dogmen über die Lohnfestsetzung zu entscheiden haben. Nur so können die Grundsätze über die Gestaltung des Leistungslohnes erkannt werden. Die wirtschaftliche Leistung ist der Anteil des Einzelnen an der Deckung des Bedarfes für die Volksgesamtheit. Es liegt im Wesen des Nationalsozialismus, den Leistungs-

36) K. Pentzlin, a. a. O., S. 292.

lohn zum Mittel einer wirtschaftlich richtigen Verteilung der produktiven Kräfte und der Deckung des Bedarfes zu machen. Jede Steigerung der Leistung hat eine Hebung der Gütermenge zur Folge. Auf die Güter und nicht auf das Geld kommt es nach nationalsozialistischen Grundsätzen an.

Man muß den Lohn als einen Wirtschaftsfaktor auffassen, der innerhalb des wirtschaftlichen Kreislaufes wirkt. Als solcher tritt er nicht nur als Einkommen, sondern gleichfalls als Kostenfaktor für die Produktion auf. Der Arbeiter ist nicht nur Lohnempfänger, sondern auch Konsument, also Kaufkraftträger. Damit bestimmt er indirekt in einem beträchtlichen Umfang seinen Lohn mit. Der Lohn, den der Arbeitgeber zahlt, ist immer nur ein Vorschuß auf den Erlös, wobei es sich darum handelt, festzustellen, wie der für ein Gut im Absatzmarkte erzielte Erlös auf die durch Leistung an der Produktion beteiligten Faktoren zu verteilen sei.

Maßstäbe für die Bemessung des Leistungslohnes können unter verschiedenen Gesichtspunkten aufgestellt werden. Der einfachste ist der, gleichen Lohn für gleiche Leistung zu zahlen. „Gleiche Leistungen sind naturgemäß in eindeutigster Weise anzutreffen, wenn mehrere Betriebe die gleichen Produkte herstellen, soweit nicht ihre Herstellungsverfahren voneinander abweichen. Gleichheit der Leistung wird am ehesten im Bereich der gelernten und ungelernten Arbeiter vorliegen, aber selbst dort hat sich erwiesen, daß die Gleichmacherei der allgemein gültigen Tarifverträge weit über das Ziel hinausschoß. Auch wenn gleiche Leistungsfähigkeit der Person vorliegt, so wird doch die Leistung selbst oft noch recht verschieden sein, weil der Leistungswille und der Fleiß verschieden stark sind.“ [37]) Die Verschiedenheit der Begabung, der körperlichen Konstitution, des Lebensalters beeinflußt die Leistung wesentlich und nur zufällige Uebereinstimmungen können zu gleichartigen Leistungsergebnissen führen. Es ergibt sich somit die

37) Fritz Schmidt, Der Leistungslohn, in: Zeitschrift für Be-

Frage, wie gleicher Leistung gleicher Lohn entsprechen soll. Schon bei der Beurteilung von körperlicher Arbeit ergibt sich diese Schwierigkeit. Noch problematischer wird der Fall der richtigen Entlohnung bei der Geistesarbeit oder bei schöpferischen Leistungen. Die vorliegende Arbeit befaßt sich nur mit der Untersuchung körperlicher Arbeit. Die direkten Beziehungen, die zwischen körperlicher Leistung und Entlohnung bestehen, sind bereits festgestellt. Der Stücklohn erweist sich in allen Fällen, in denen die Arbeiter gleichartige Produkte herstellen, als sichere Bemessungsgrundlage. Es entfällt in diesem Fall auf die doppelte Leistung auch der doppelte Lohn. Der leistungsfähige Arbeiter wird entsprechend seiner Tätigkeit entlohnt. Viel schwieriger wird die Feststellung des Lohnes auf Grund von Durchschnittsleistungen. Einen entsprechenden Maßstab für geistige Leistungen kann man nicht ohne weiteres aufstellen.

Da der Lohn, wie bereits oben erwähnt, auch Kaufkraftfaktor ist, muß sich seine Höhe automatisch konjunturellen Schwankungen anpassen, denn steigender Lohn sichert den Absatz vermehrter Protukte durch gesteigerte Kaufkraft. „Es ist grundsätzlich zu fordern, daß der Lohn in seinen Schwankungen proportional der Gütermenge gehalten wird, denn deren Veränderungen sind auch Ausdruck veränderter Gesamtleistung der Arbeitenden. [38]) Nur auf diese Weise kann „das Problem der Anpassung des Lohnes an die allgemeine Wirtschaftsgestaltung in dem Ausmaß gelöst" werden, wie man im Betrieb dem exakten Leistungslohn nahekommt." [39])

Der Leistungslohn ist jedoch niemals allein der Geldlohn schlechthin. Seine Höhe bestimmt sich einerseits entweder durch proportionale Erhöhung des Reallohnes, oder durch proportionale Preissenkung und and-

triebswirtschaft, Jg. 1935, S. 20.
38) ebenda, a. a. O., S. 22.
39) ebenda, a. a. O., S. 23.

rerseits durch eine indirekte, ideelle Entlohnung, wie z. B. Berufsschulung, Siedlung, Freizeitgestaltung usw. Auf diese Entlohnungsart ist des Näheren im Kapitel über den Sozialiohn einzugehen.

Man kann wohl mit Recht sagen, daß es kein bestes System des Leistungslohnes gibt, das man in gleicher Weise auf jeden Arbeiter, jeden Arbeitsvorgang und auf jede Arbeitergruppe zur gleichen oder zu verschiedenen Zeiten anwenden könnte. Jeder Versuch einer derartigen Uniformierung führt zu einer Vergewaltigung von Leistungszusammenhängen, zu ungerechten Beurteilungen, zum Gleichschalten ungleicher Leistungsarten, kurz zu Unzulänglichkeiten, an denen das System scheitern muß. Jeder vielseitige dynamische Betrieb erfordert vielmehr ein möglichst meisterhaftes Handhaben aller für ihn in Frage kommenden Lohnverfahren, organisch angepaßt an die jeweiligen Arbeitsbedingungen, unter denen die Menschen stehen. Wie Beobachtungen gezeigt haben, ist die mittelmäßige — die sogenannte durchschnittliche Leistung bei der Leistungsentlohnung nur selten stark vertreten. „Der durschnittliche Normalarbeiter, der seit Jahrzehnten fast alle Tarifverträge belebt und dessen Leistung als Ausgangspunkt für Vorgaben dienen soll, existiert eigentlich gar nicht; für die Lohnpolitik ist er eine noch gefährlichere Fiktion als der ‚homo oeconomicus' für die Wirtschaftstheorie". [40]) Die Vorstellung des Durchschnittsarbeiters ist aber u. E. gar nicht die gefährliche Fiktion, sondern eine gewählte Größe, wie man sie z. B. vielen mathematischen Betrachtungen als Ausgangspunkt zugrunde legen muß. Selbst wenn jeder Mittelwert unternormal ist, muß man mit diesem, um überhaupt eine Vergleichsgröße zu haben, arbeiten.

Das Arbeitsordnungs-Gesetz leistet der Tatsache der Durchschnittsentlohnung insofern Genüge, als es bestimmt, daß der Treuhänder der Arbeit für jeden Be-

40) Kurt Pentzlin, Leistung und Lohn, a. a. O., S. 291.

trieb Tarifordnungen festzusetzen und ihre Durchführung zu überwachen hat. § 19, Abs. 6). Ferner erläßt der Treuhänder in Form zwingender Rechtsakte Bestimmungen, die allgemein gültig sind und nicht mehr Eigeninteressen dienen.

Die Tarifordnung enthält nur Mindestsätze, über die jeder Unternehmer entsprechend der wirtschaftlichen Lage seines Betriebes nach freiem Ermessen hinausgehen kann. Es soll damit dem Leistungsprinzip der Weg geöffnet werden. Die Tarifverträge waren früher Einzelarbeitsverträge und an besondere Kündigungsfristen gebunden. Die Tarifordnung besitzt keinen Vertragscharakter. Der Treuhänder der Arbeit kann ihren Beginn und ihr Ende von sich aus festlegen. Ihre Elastizität ermöglicht, die Arbeitszeit, die Lohnsätze, die Lohnzeiträume, die Ortsklassen, die Kündigungsfristen, den Urlaub usw. zu regeln. Wenn also in einer Tarifordnung die Lohnbedingungen vom Treuhänder der Arbeit so niedrig festgesetzt sind, daß den Unternehmern Gelegenheit gegeben wird, ihre soziale Einstellung durch Einführung von Leistungszuschlägen und durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu beweisen, so kann es nicht statthaft sein, daß auf der anderen Seite Unternehmungen bestehen, die im entgegengesetzten Sinne handeln. Die Stabilität der Löhne ist durch die Tarifordnung des Treuhänders gewährleistet. Soweit Lohnerhöhungen stattgefunden haben, sind sie lediglich auf dem Wege über die Einreihung minderbezahlter Gefolgschaftsmitglieder in höhere Lohn- und Gehaltsklassen erfolgt. An dem System der Festlöhne ist hierdurch nichts geändert worden. Die rein wirtschaftlichen Grundsätze des Leistungslohnes müssen also auch dann ihre Geltung behalten, wenn von Seiten des Staates die Lohnhöhe geregelt wird. Es muß bei jeder staatlichen Regelung zukünftiger Vorteil mit den gegenwärtigen Kosten genau abgewogen werden, wenn nicht das Volksganze auf die Dauer Schaden erfahren soll. Dies ist aber nur möglich, wenn die Grundsätze des Lei-

stungslohnes vollkommen klar sind und sich dieser automatisch an die Schwankungen der Wirtschaft anpaßt. Von Bedeutung ist auch die richtige Verteilung der arbeitenden Menschen im ökonomischen Gesamtprozeß, die sozialethische Ausrichtung im Hinblick auf die allgemeine Lebenshaltung des Arbeiters. Der Leistungslohn muß die entscheidende Entlohnungsform der Zukunft sein. Für Qualitätsarbeiten kann er nur die Grundlage bilden. Hinzukommen mus ein Zuschlag für besondere Leistungen. Das Arbeitsordnungsgesetz betont mit vollem Nachdruck das der nationalsozialistischen Auffassung entsprechende Prinzip des Leistungslohnes. Entgegen dem früheren Tarifvertragsrecht ist es unzulässig, durch die Betriebsordnung Lohnsätze als Höchstsätze einzuführen (§§ 29, 1 30). Es hebt ausdrücklich hervor, daß „auch im übrigen auf die Möglichkeit einer angemessenen Belohnung besonderer Leistungen Bedacht zu nehmen ist (§ 29).

Aus all dem ergibt sich, daß die Höhe des Lohnes nach der Leistung des Einzelnen zu bemessen, darüber hinaus aber der Blick auf die Gesamtheit nicht zu verlieren ist, denn die einfachste Form der Anerkennung auf wirtschaftlichem Gebiet ist ein angemessener Lohn. „Die individuelle Leistung ist ein zartes Pflänzchen, das schnell verblüht, wenn man seine Lebensbedingung, den Leistungslohn, verhindert. Nur wenn der Arbeitende auf volle Anerkennung seiner objektiv festzustellenden Leistung rechnen kann, wird er auch bereit sein, seine Leistungsfähigkeit voll zur Entwicklung zu bringen. [41])

Im übrigen ist es notwendig, die Leistungen und die besonderen Fähigkeiten der Menschen noch mehr zu ergründen als bisher, um jeden Menschen kraft seiner Leistung an den richtigen Platz stellen zu können, wie es Dr. Ley gefordert hat. Adolf Hitler hat in seiner Verordnung über Wesen und Ziel der Deutschen Arbeitsfront bestimmt, daß erreicht werden müsse, „den be-

41) Fritz Schmidt, a. a. O., S. 22.

fähigten Volksgenossen den Aufstieg zu ebnen oder ihnen zu einer selbständigen Existenz, wenn möglich auch auf eigenem Grund und Boden zu verhelfen." [42])

So sind nicht nur weltanschaulich ideell die Grundlagen für die Leistungsentlohnung gegeben, sondern der Gesetzgeber hat, um die neue Sozialordnung zu verwirklichen, diesen ideellen Forderungen Gesetzeskraft gegeber und damit den Grundstein für den Neubau gelegt. Daß er als wohldurchdachter Plan Wirklichkeit wird, ist nur noch eine Frage der Zeit.

Welche Folgen entstehen können, wenn die Akkordgrundsätze nicht zweckentsprechend angewendet werden, läßt die Lohnpolitik des Kollektivismus erkennen. Die Sowjet-Union erhebt gleichfalls den Anspruch auf Entlohnung nach Leistung. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen, daß in Wirklichkeit die Leistungsforderung zu einer Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft führt, die Entlohnung des Arbeiters nach der Wirtschaftslage je nach Ermessen von den Machthabern diktiert wird und dabei jeder sozialistische Gesichtspunkt außer acht gelassen wird.

Die Leistungsentlohnung bei Arbeiten, die im Akkord ausgeführt werden können, stellt eine Ueberspitzung sonst üblicher Methoden dar. Besonders ausgewählte Arbeiter suchen in einer Schicht als Gruppe Höchstleistungen hervorzubringen, auf Grund derer die Akkordberechnung für die übrigen Arbeiter fußt. In wochenlangen unproduktiven Vorbereitungszeiten werden diese Höchstleistungen vielfach besonders geübt. Es besteht ein Wettstreit zwischen den einzelnen Betriebsleitungen, nach Moskau möglichst gute überdurchschnittliche Ergebnisse melden zu können. Diese unhaltbaren Zustände veranlassen das Zentralkomitee der Kommunistischen Partei zu einem Verbot dieser Akkordgrundlage. Diese Vorschrift wird nun aber durch willkürliche Einschränkungen in das Gegenteil umgekehrt. Die Bemes-

42) s. hierzu Claus Selzner, Die Deutsche Arbeitsfront, Ideen und Gestalt, Berlin 1935, S. 25.

sungsgrundlage der Akkordlöhne ist nicht nur bei technischen Veränderungen des Fertigungsprozesses oder der Arbeitsorganisation, sondern vor allem dann neu festzulegen, wenn die Stachanow-Leute es für nötig halten, die bestehenden Normen zu ändern und das geschieht meist willkürlich.

Ein russischer Arbeiter berichtet hierzu: „Die Normen für die Berechnung der Löhne ändern sich fast jede Woche. Im Oktober (1935) mußte ich für meine Arbeit 102 Rubel erhalten, Mitte des Monats änderten sich die Normen und es stellte sich heraus, daß mir nur 78 Rubel zustehen. Zum Auszahlungstermin wurden die Normen wieder revidiert und für dieselbe Arbeit bekam ich jetzt 49 Rubel." [43])

Der Arbeitsplan eines bestimmten Gemeinschaftsbetriebes wird nach den geforderten Höchstleistungen der Stachanow-Leute für ein bestimmtes Jahr festgelegt und muß unter allen Umständen eingehalten werden. Steigen im nächsten Jahr die Produktionsziffern, so ist der Arbeiter gezwungen, seine Leistung gleichfalls zu steigern, wenn er sich nicht mit einem geringeren Teil des bisherigen Lohnes begnügen will.

Bei dieser Methode liegt es auf der Hand, die Leistung rein quantitativ auf Kosten der Qualität zu steigern.

Bei Zeitlohn wird versucht, die Leistung des Arbeiters auf eine andere Art zu steigern. Zur Ueberausnützung des einzelnen Mannes werden diesem mehrere Funktionen, denen er gleichzeitig nachzukommen hat, übertragen. Z. B. übernimmt der Betriebsschlosser eines kleinen Betriebes gleichzeitig die Funktion des Elektrotechnikers oder ein Arbeiter hat eine Reihe von Maschinen gleichzeitig zu bedienen, ein Heizer mehrere Feuerstellen, ein Lagerverwalter zwei bis drei Lager zu versorgen.

---

43) W. v. Brewern, Lohnpolitik in der Sowjet-Union, in: Monatshefte für NS.-Sozialpolitik, Jg. 1936.

Diese Doppelarbeit eines einzelnen Arbeiters wird so entlohnt, daß er keinerlei Zuschläge erhält, wenn die Qualität seiner Arbeit nicht den Anforderungen entspricht. Werden auf allen gleichzeitig bedienten Maschinen Werkstücke befriedigender Qualität hergestellt, so erhält er bis 50 % der durch diese Doppelarbeit vom Lohnkonto ersparten Beträge, wobei der genaue Betrag der Zuschläge in jedem einzelnen Fall vom Betriebsleiter festgesetzt wird. Der Betriebsleiter hat ein großes Interesse daran, diese Zuschläge und damit das Lohnkonto möglichst niedrig zu halten, da sein eigenes Gehalt durch die Art der Festsetzung davon abhängig ist.

Auch die mit Remonte-Arbeiten Beschäftigten, das Maschinen-Ausbesserungspersonal usw. müssen erhöhte Leistungen vollbringen. Denn die erste Folge des Stachanow-Systems war ja bekanntlich ein ungeheuerer Verschleiß aller Maschinen, lediglich um die Rekordzahlen zu erreichen. Nach der neuen Methode ist der Lohn für die Remonte-Kolonnen auf der Grundlage von Maschinenstunden aufgebaut. Dabei wird die tatsächliche Arbeitszeit nicht entlohnt, sondern der Arbeiter wird danach beurteilt, wieviel Stunden die ihm anvertrauten Maschinen befriedigend laufen. Diese Normallaufzeiten der Maschinen sind festgelegt; falls sie selbstverschuldet unterschritten werden, erhält die Kolonne überhaupt keinen Lohn. Trifft die Kolonne kein Verschulden, so erhält sie 50 % ihres Grundlohnes. Für Ueberschreiten der Normalzeit ist je nach Zeitdauer eine Prämie vorgesehen.

Aus diesen Tatsachen geht die Rechtlosigkeit des sowjetrussischen Arbeiters klar hervor. Es herrscht völlige Unsicherheit über die Höhe des zu erwartenden Verdienstes, obwohl hohe Leistungsanforderungen gestellt werden. Der Arbeiter wird in nicht vorzustellender Weise ausgebeutet, er wird jeglicher Arbeitsfreude beraubt. Daß damit die Leistung in beträchtlichem Maße nachläßt, ist ohne weiteres einzusehen. Die Leistungsentlohnung steht nur auf dem Papier.

4. Zusammenfassung.

Der Leistungslohn kann als das Endglied einer Entwicklungslinie aufgefaßt werden. Es wurde in den vorliegenden Ausführungen gezeigt, daß die verschiedenen gebräuchlichen Lohnsysteme den Leistungsgrundsatz mehr oder weniger vernachlässigen. Der Zeitlohn kann Veränderungen der Arbeitsleistung nicht gerecht werden, die Leistung wird nur indirekt gewertet. Der Prämienlohn vermittelt den Uebergang zwischen Zeitlohn und Stücklohn. Er kommt aber nur relativ selten in Anwendung, da er für Durchschnittsarbeiten nicht geeignet ist. Ein Leistungsentgelt kommt nur für überdurchschnittliche Leistungen in Frage. Das Akkordverfahren ist die Grundlage des Leistungslohnes, wobei allerdings seine richtige Anwendung Voraussetzung ist. Eine Einschränkung des Systems bei gefährlicher Arbeit wird gutgeheißen. Die Berechnungsgrundlagen für den Stücklohn müssen einfach und allgemein verständlich sein, der Durchschnittsstundenverdienst soll um einen Mindesthundertsatz über dem tariflichen Stundenlohn liegen. Das Refa-System ist das geeignete Zeitstudien-Verfahren zur Ermittlung der genauen Arbeitsleistung und die Grundlage für den Leistungslohn, der im Akkordwesen seinen relativ besten Ausdruck findet. Es darf aber auch nicht soweit kommen, daß der Anreiz mittels Akkord den Höchstlohn zu verdienen, Gefahren für den Arbeiter mit sich bringt oder zu einer mangelhaften Arbeitsausführung führt. Daher erscheint eine sachgemäße Begrenzung der Akkord-Höchstsätze angebracht. Die Forderung der Leistungsentlohnung findet ihren Niederschlag im Gesetz der Ordnung der nationalen Arbeit. Erst dieses ermöglicht es, das nationalsozialistische Gedankengut auch in der Praxis der Betriebe zu verwirklichen und bei der Gestaltung der neuen Sozialordnung Grundsätze über den gerechten Lohn, die Entlohnung nach Leistung, herauszustellen. Daß dieser Lohn gewissermaßen zwei Seiten hat, ist be-

reits erwähnt worden: Die eine ist im Vorhergehenden als die „materielle Seite" genügend gekennzeichnet worden. Es ist nun Aufgabe des folgenden Kapitels, noch die immateriellen Faktoren, die „ideelle Seite" zu behandeln. Erst wenn beide Faktoren Hand in Hand wirken, kann man von Soziallohn, von gerechtem Lohn sprechen.

II. Zur Frage der Verwirklichung des sozialen Lohnes.

1. Gerechter Lohn und Soziallohn.

Der Lohn soll nach nationalsozialistischer Auffassung immer ein persönliches Entgelt sein und nicht wie die liberale Oekonomik gelehrt hat, die Vergütung der Reproduktionskosten des Arbeiters. Daher ist jede unpersönliche kollektive Lohnregelung, wie sie mittels des Tarifsystems durchgeführt wird, als schematisch zu betrachten.

Der „gerechte Lohn" muß sich immer innerhalb eines Betriebes oder eines Unternehmens durchsetzen. Maßstäbe für den gerechten Lohn lassen sich im einzelnen nicht eindeutig festlegen, denn es kann nicht gesagt werden, was für den einzelnen Arbeiter eine Arbeitsstunde an sich wert ist, beispielsweise muß die Arbeitsstunde eines Ingenieurs wesentlich höher bewertet werden als die körperliche Arbeit, die etwa ein Handlanger verrichtet. Die Verschiedenheit der Entlohnung bedingt somit eine Verschiedenheit der Einkommen. Die Forderung nach gerechter Entlohnung geht Hand in Hand mit der Theorie der Arbeitseinkommen. Im einzelnen kann hier nur auf den Ansatzpunkt einer neuen Einkommenslehre verwiesen werden.

Um das Wesen des gerechten Lohnes einigermaßen eindeutig bestimmen zu können, bedarf es verschiedener Umschreibungen. Dogmengeschichtlich gesehen haben wohl schon Thomas von Aquino, Johann Heinrich von Thünen, Carl Rodbertus, [1]) Gustav Ruhland u. a. von

1) Nach Carl Rodbertus „ist die steigende Produktivität innerhalb eines Betriebes oder einer Volkswirtschaft ein Maßstab für den gerechten Lohn." (Deutscher Staat und Sozialismus, Potsdam 1935, S. 44).

einem gerechten Lohn gesprochen. Ihre Auffassungen entsprechen nur in einigen Punkten den modernen Forderungen, wie der gerechte Lohn beschaffen sein soll. Ein eindeutig bestimmter Begriff, was gerechter Lohn ist, ist bisher in der Literatur nicht aufgetaucht. Lediglich Umschreibungen, die mehr oder weniger den Kernpunkt des Problems treffen, können angeführt werden.

Für unsere weiteren Ausführungen legen wir eine Umschreibung zugrunde, die Wagenführ [2]) geprägt hat: „Der gerechte Lohn ist nicht eine dekretierte absolute Größe, sondern eine Variable von Beziehungen; er ist immer mitabhängig von der Gesamtleistung der Volkswirtschaft bezw. der Betriebe, in denen er sich durchsetzen soll. Er ist vorzustellen als ein Schnittpunkt von Beziehungen".

In den folgenden Kapiteln werden diese Beziehungen im einzelnen dargelegt werden.

Eine Uebereinstimmung zwischen gerechtem Lohn und sozialem Lohn besteht insofern, als der zu erstrebende gerechte Lohn nicht immer von dem Arbeiter selbst, der ihn erringen will, abhängt, sondern auch von den Mitarbeitern im Betrieb oder von den Verarbeitenden in anderen Betrieben. Der Betrieb ist heute als eine Leistungsgemeinschaft aufzufassen, in dem jeder einzelne Arbeiter Glied, nicht Teil des Betriebes ist. Der Betrieb soll eine Ganzheit darstellen. Daher läßt sich die Frage des gerechten Lohnes nur mehr vom Ganzen her in der Gefolgschaft lösen. Gerechter Lohn wird somit Soziallohn. Insofern ist es berechtigt, wenn in unseren Ausführungen gerechter Lohn gleich Soziallohn gesetzt wird.

Der gerechte Lohn entspricht auch im einzelnen nicht allein dem Arbeitsertrag; denn die Leistung eines jeden Arbeiters hängt untrennbar mit jeder anderen

---

2) Horst Wagenführ zitiert nach Vorlesung: Allgemeine Volkswirtschaftslehre" im SS. 1936 an der Universität Erlangen gehalten (bisher nicht im Druck erschienen).

Leistung zusammen. Alle Leistungen stehen in enger Beziehung zueinander.

Die schöpferische Leistung des Erfinders, des Konstrukteurs, des Forschers, der wagende Einsatz des Unternehmers, der geniale Blick des Wirtschaftsführers sind Leistungen, aus denen alle anderen Leistungen resultieren. Diese sogenannte „schöpferische Vorleistung", wie Wagenführ sie nennt, ist der Ausgangspunkt jeder weiteren Leistungswertung. Es darf nicht vergessen werden, daß dieses Leistungsgeschehen erst alle anderen Leistungsstufen nach sich zieht. Die schöpferische Vorleistung des Erfinders und Unternehmers Alfred Krupp, der sich selbst immer als der älteste Arbeiter seines Werkes bezeichnet hat, ist wohl die Ursache für das Aufblühen seines Werkes gewesen, aber ohne den Qualitätsgedanken und das Leistungsprinzip innerhalb seiner Arbeiterschaft wäre niemals der Erfolg seines Unternehmens gekrönt gewesen.

Die Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit und deren verschiedene Wertung ist ein für allemal beseitigt.[3]) „Daher wird auch der völkische Staat zu einer prinzipiell anderen Einstellung dem Begriff Arbeit gegenüber gelanger müssen. Er wird, wenn notwendig, selbst durch jahrhundertlange Erziehung mit dem Unfug, körperliche Tätigkeit zu mißachten, brechen müssen. Er wird grundsätzlich den einzelnen Menschen nicht nach der Art seiner Arbeit, sondern nach Form und Güte der Leistung zu bewerten haben". Jede Leistung hängt untrennbar mit anderen Leistungen zusammen, auch manuelle Arbeit. Der Arbeitsertrag allein kann also kein „Maß" für den gerechten Lohn sein.

Grundsätzlich ist auszugehen von der Gleichheit, d. h. der gleichen Wichtigkeit oder Bedeutung der Leistungen bezw. der Arbeitenden innerhalb eines Betriebes oder einer Volkswirtschaft. Ein Dreher oder Schlosser ist ebenso wichtig wie ein Erfinder, ein Lehrer oder

3) Adolf Hitler, Mein Kampf, München 1933, S. 482.

ein Richter. Daraus folgt aber nicht die gleiche Entlohnung. Diese soll und muß vielmehr abgestuft sein. Derjenige, der mehr Leistungen erstellt bezw. dessen Leistungen, Arbeitspläne oder Arbeitsausführungen für andere mitenthalten, soll wegen der Bedeutung der schöpferischen Vorleistung, wegen des führenden Charakters dieser Leistungen höher entlohnt werden als einer, der nur untergeordnete Arbeit verrichtet.

Bei der Forderung nach dem gerechten Lohn ist nicht allein an den Arbeitslohn in äußerer materieller Form gedacht; es findet vielmehr eine „Bezahlung" über den Grundlohntarif hinaus statt, die nicht in Geldform aufzutreten braucht. Sie muß den arbeitenden Menschen in geeigneten Formen zugute kommen. In der nationalsozialistischen Wirtschaftsauffassung liegt das Streben verankert, dem Arbeiter eine zusätzliche immaterielle Entlohnung zu gewähren, die ihm neue Lebensfreude gibt und das Bewußtsein, nur als Kostenfaktor im Betrieb zu gelten, nimmt. „Wir sehen in einer Lohnforderung nicht nur eine Bargeldforderung, sondern wir ändern die Gesamtstellung des Menschen in seiner Arbeit, in seinem Leben, in der Fabrik, im Feierabend". [4])

Aus dem neuen Verhältnis zwischen Unternehmer und Arbeiter, aus der sozialen Einstellung seiner Betriebsgemeinschaft, ergeben sich die Faktoren zur Arbeitsentlohnung „außer Tarif". Die Beratung des werdenden Arbeiters, die Sorge um seine Ausbildung durch den Unternehmer, die Schaffung günstiger Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit erholungsspendender Freiheit sind derartige immaterielle Faktoren. Unterstützung in privaten Angelegenheiten des Arbeiters durch den Unternehmer verbinden diese als Gefolgschaftsmitglieder auch außerhalb der Arbeitszeit mit dem Betrieb. Die Anerkennung des Unternehmens ist für den Arbeiter eine Form der Belohnung, sie gibt ihm immer wieder neue Schaffenskraft und Selbstbewußtsein, denn

4) Robert Ley, Durchbruch der sozialen Ehre, a. a. O., S. 123.

die Bedingungen, unter denen der Lohn für einen bestimmten Betrieb gezahlt wird, stellen einen integrierenden Bestandteil des gerechten Lohnes mit dar. Um die Gleichberechtigung der Ehre und des Ansehens der Arbeiter geht es nicht minder!

In einem Aufruf des Reichsorganisationsleiters Dr. Robert Ley zum 1. Mai 1935 heißt es: „Wir wissen, daß eine Frage uns alle beherrscht und daß ohne ihre Lösung keine gerechte Sozialordnung gebaut werden kann. Es ist die Frage nach dem gerechten Lohn. Wenn im vorigen Jahrhundert bis zur Machtergreifung durch Adolf Hitler diese Frage von ihrer Lösung weiter denn je entfernt war, so darf uns das nicht entmutigen. Jetzt, nachdem die Organisation der Deutschen Arbeitsfront fertiggestellt ist, nachdem sich die NS-Gemeinschaft Kraft durch Freude bewährt hat und die Vertrauensratswahlen immer wieder beweisen, daß unser großes Erziehungswerk von Erfolg gekrönt ist, sind wir uns bewußt, daß wir an die Lösung der Frage: „Wie finden wir den gerechten Lohn?“ gehen müssen. Ich bin nicht gewillt, eine oberflächliche oder gar bequeme Lösung zu suchen. Ich bin mir bewußt, daß alle Tarifverträge durch ein schlau ersonnenes Akkordsystem und Rationalisierungsmethoden tausendfach durchlöchert werden und damit wert- und zwecklos sind, ich bin gewillt, dieses größte Problem jeder Sozialordnung gründlich anzufassen, wie es der Nationalsozialismus verlangt. Es ist mein unerschütterlicher Wille und ich weiß, daß ich hier im Auftrage und vollsten Vertrauen des Führers handle, das System der Entlöhnung des Akkordes bei Arbeitsmethoden auf eine neue gerechte und allen Teilen nützliche Basis zu stellen. Was dem Arbeiter nützt soll gleichermaßen dem Unternehmer dienlich sein und was dem Unternehmer Nutzen bringt, soll gleichzeitig dem Arbeiter zum Segen gereichen. Wir kennen den Weg und wir haben auch die Mittel Euch schaffenden Menschen einen gerechten Lohn nach Eurer Leistung zu geben.“

Auch die faschistische wirtschaftspolitische Praxis hat sich mit dem gerechten Lohn befaßt. Dieser „salario giusto" bestimmt sich nach folgenden Kriterien: Lebensbedürfnis, Erzeugungsmöglichkeit und Arbeitsertrag. G. Arias betont, daß im Zweifelsfalle immer das Lebensbedürfnis der Arbeiter den Ausschlag zu geben habe. „Die Löhne können in keinem Fall unter die normalen Lebenserfordernisse fallen". [5]) Die faschistische Theorie vertritt den Standpunkt, daß der Lohn sich nicht von selbst auf den höheren Grad der Produktivität einspiele. Hier muß der Staat einsetzen, um das infolge der höheren Produktivität gestörte Gleichgewicht wieder herzustellen.

„Das freiwillige Gleichgewicht — Lohn, Arbeitsleistung — kann man sich nicht vorstellen ohne eine starke politische juristische und ethische Disziplin von Nachfrage, Angebot, Preis und Arbeit. Gegenüber diesem freiwilligen Gleichgewicht, das der korporativen Wirtschaft eigen ist, gibt es nur noch das mechanische und willkürliche Gleichgewicht der Konkurrenz, das in der Wirtschaft der Gegenwart ein unerreichbarer Mythus ist." [6])

Wirtschaftspolitisch sind diese Grundsätze verwirklicht in der italienischen Arbeitsverfassung vom 21. April 1927. Es heißt hier in Artikel XII, „daß der Lohn den normalen Lebensbedürfnissen, den Möglichkeiten der Erzeugung und dem Ertrage der Arbeit entspricht."

„Die Festsetzung des Lohnes ist jeder allgemeinen Vorschrift entzogen und bleibt dem Uebereinkommen der Parteien in den Kollektivverträgen überlassen". Im Artikel XIV heißt es weiterhin: „Die Entlohnung muß in möglichst angemessener Form den Erfordernissen des Arbeiters und der Unternehmung entsprechen". Hierzu bemerkt Wagenführ: „Der Richtlohn oder ge-

5) G. Arias, „L'economia Nazionale Korporativa, Rom 1929, S. 98 (zitiert nach H. Wagenführ, Korporative Wirtschaft in Italien, Berlin 1934, S. 36).

6) ebenda, „L'economia Nazionale Corporativa, Rom 1929, S. 116.

rechte Lohn ist also eine Resultante aus den objektiven Erfordernissen, die die Arbeitskraft stellt und den objektiven Möglichkeiten des Unternehmens, deren Grenze durch den Vertrag bestimmt wird." [7])

Die Arbeitsordnung regelt auch im einzelnen die Entlohnung auf Akkordarbeit und Nachtarbeit. Es heißt hierzu in Punkt XIV: „Wenn die Entlohnung auf Akkord vereinbart ist und die Auszahlung der Akkordlöhne in größeren als vierzehntägigen Zeitabschnitten erfolgt, so sollten angemessene vierzehntägige oder wöchentliche Abschlagszahlungen geleistet werden.

Die Nachtarbeit, die in den regelmäßigen Schichten nicht inbegriffen ist, wird mit einem höheren Vom-Hundert-Satz entlohnt als die Tagesarbeit.

Wenn die Arbeit nach Akkordsätzen entlohnt wird, so müssen die Akkordtarife derart festgesetzt werden, daß der fleißige Arbeiter, der über eine normale Arbeitsfähigkeit verfügt, die Möglichkeit hat, ein über den Grundlohn hinausgehendes Mindestmaß von Verdienst zu erzielen." [8]) Der gerechte Lohn entspricht also in keiner Weise dem schematisierten Tariflohn, es ist vielmehr Leistungslohn, der innerhalb des Betriebes zu bestimmen ist und als solcher materiell in Geldform in Erscheinung tritt. Als wesentlicher Bestandteil kommt zu diesem materiellen Lohn noch eine immaterielle, ideelle Entlohnung hinzu. „Der materielle Lohn mag dem zugebilligt werden, dessen Leistung für die Gesamtheit entsprechenden Nutzen trägt; der ideelle jedoch muß in der Wertschätzung liegen, die jeder beanspruchen kann, der die Kräfte, welche die Natur ihm gab und die Volksgemeinschaft zur Ausbildung brachte, dem Dienst seines Volkstums widmet." [9])

---

7) Horst Wagenführ, Korporative Wirtschaft in Italien, Berlin 1934, S. 36.

8) Der Text der Arbeitsverfassung ist wiedergegeben nach Wagenführ, Korporative Wirtschaft, a. a. O., desgleichen die Zitate aus G. Arias.

9) Adolf Hitler, Mein Kampf, a. a. O., S. 484.

Es ist Aufgabe der folgenden Kapitel, die materielle und ideelle Entlohnung, die miteinander in Beziehung stehen und die wir als sozialen Lohn oder gerechten Lohn bezeichnen wollen, darzustellen.

2. Grundsätze der modernen Entlohnung.

Der materielle Gehalt des Lohnes, d. h. eine bestimmte Summe an Kaufkraft, also Lohn im engeren Sinne, soll ganz allgemein bestehen aus:

1) dem Grundlohn
2) dem Leistungszuschlag
3) dem Gewinnanteil.

1) Von den Formen des Grundlohnes (Zeit- und Akkordlohn, u. a.) ist bereits die Rede gewesen. Es gilt hier in erster Linie neue Arbeitsmethoden zu schaffen, „die das unwürdige Antreibersystem durch ein System der höchsten Selbstverwaltung ersetzen. Der Selbstverwaltungskörper der Deutschen Arbeitsfront, Vertrauensrat, Arbeitsausschuß, Gauarbeits- und Wirtschaftsrat, Reichsarbeits- und Reichswirtschaftsrat, wird in Verbindung mit den Treuhändern des Staates diese Aufgabe zu meistern haben. Dieser Aufgabe gehört für die Zukunft alle unsere Kraft und unser Wollen". [10])

Die Versuche, die Zahlungstermine für den Grundlohn zu ändern, sind hier mit zu erwähnen, weil die Frage nach dem besten Lohnzahlungstermin ein sozialer Gesichtspunkt ist.

Das Problem, ob der Freitag als landesüblicher Lohnzahlungstag durch einen anderen Wochentag ersetzt werden soll, und die damit zusammenhängenden Auswirkungen liegen außerhalb des Rahmens der nachfolgenden Betrachtung. Hier interessiert die Frage, ob die Lohnzahlung durch Uebergang zum Dekaden- oder vielleicht gar zum Monatslohn möglich ist. Dekaden-

10) Dr. Ley, Aufruf zum 1. Mai 1935.

löhne in irgend einer Form fordern wirtschaftliche Voraussetzungen, die nicht von allen Betrieben schlechthin erfüllt werden können. Für den Lohnempfänger würde der Monatslohn allerdings eine größere Beweglichkeit bedeuten. Eine nachteilige Folge wäre, daß dabei nur zu leicht die Stetigkeit der Lebenshaltung Schaden leiden würde. Der Momentanbesitz größerer Geldsummen könnte zu Ausgaben verleiten, die die Höhe des Arbeitseinkommens überschreiten.

Beim Uebergang vom Wochenlohn zum Dekadenlohn sind auf der einen Seite Lohnerhöhungen zu vermeiden, auf der anderen Seite darf es aber nicht zu einer Herabsetzung der Stundenlöhne kommen. Außerdem bleibt die Abrechnung des Lohnes bei Bezahlung der Sonn- und Feiertage für den Arbeiter zunächst etwas unklar.

Bei den Siemes-Schuckert-Werken führten folgende Gründe dazu, die versuchsweise eingeführte dreimalige monatliche Entlohnung der Arbeiterschaft rückgängig zu machen. Es wirkte die vorläufige Pauschaleinbehaltung vom Lohnabzug in Höhe von ca. 20 % an den beiden anderen Zahltagen, die das Lohnbüro sozusagen zu einer Fürsorgesparkasse machte, auf die Arbeiterschaft beeinträchtigend. Auch wurde angeführt, daß es zu schwierig sei, mit den oft kleinen Bezügen, z. B. der ungelernten Arbeiter über 10 statt über 7 Tage zu disponieren.

Die neuesten Untersuchungen des Sozialamtes [11]) der Deutschen Arbeitsfront über die Erfahrungen und Bestrebungen bei einer Neugliederung der Lohnzahlungstermine haben gezeigt, daß eine derartige Neuordnung als verfrüht zu betrachten sei: die durch den Dekaden- und Monatslohn erhoffte größere Beweglichkeit und unbeschränktere Verfügungsfreiheit wird bezweifelt. Gleichfalls sei durch die montlichen Lohnzahlungen eine Kaufkraftsteigerung nicht zu erwarten.

11) Nach Pressemeldungen des Sozialamtes der DAF.

Ueberwiegend werde der Standpunkt vertreten, daß eine Aenderung der Lohnzahlungsabschnitte für den in wöchentlicher Lohnzahlung stehenden Arbeiter keine übermäßige Bedeutung besitze.

Wesentlich ist bei der monatlichen Entlohnung die Anpassung an das Monatsgehalt der Angestellten, das bedeutet die soziale Sicherung und den Wegfall von Unterschieden, die zwischen Angestellten und Arbeitern bestehen. Ferner wären damit für den Arbeiter erweiterte Kündigungsfristen und bessere Urlaubsbedingungen verbunden. Für den Einzelhandel bedeutet der Monatslohn eine wesentliche Milderung in der Spitzenbelastung an einzelnen Einkaufstagen. Außerdem würde sich der Geldmarkt entspannen, wenn nicht alle Betriebe z. B. am gleichen Tage und in gleichen Abschnitten größere Geldreserven als Lohnsummen bereit zu halten haben.

Bei der Festlegung des Grundlohnes sind die jeweiligen besonderen Bedingungen des Betriebes zu berücksichtigen. Eine grundsätzliche Entlohnung nach Zeit, wie sie in dem vielfach angestrebten Wochenlohn zum Ausdruck kommt, ist abzulehnen. Flegler [12]) fordert, daß der Wochenlohn (Zeitlohn) Ausdruck der funktionellen Beziehung zwischen Lohn und Leistung sein müsse. „Die große Differenzierung im Wert der menschlichen Arbeitsleistung verlangt eine starke Variabilität der Lohnform", daher müsse der Grundlohn, „der sich sowohl nach einer gewissen Minimalarbeitsleistung als auch nach dem notwendigen und menschenwürdigen Existenzbedarf einer 5köpfigen Familie" [13]) zu richten hat, unabdingbar sein. Beim Ueberschreiten der unteren Leistungsgrenze müsse zum Wochengrundlohn noch ein Leistungszuschlag und Gewinnanteil hinzukommen. „Der Grundlohn für die 5köpfige Familie wird dadurch zu einem Soziallohn". [14])

---

12) A. Flegler, a. a. O., S. 4.
13) Ders., a. a. O., S. 5.
14) Ders., a. a. O., S. 6.

Hiergegen ist einzuwenden, daß das Leistungsmoment unberücksichtigt ist, weil bei Entlohnung nach Zeit die Abstufung einer gerechten Leistungsbewertung fehlt. Weiterhin bedingt der Wochenlohn eine unklare Kostenermittlung, da eine Vor- und Nachkalkulation nicht möglich ist. Diese würde nur dann zu erreichen sein, wenn der Arbeiter zu seiner Arbeit so ideal eingestellt ist, daß eine nahezu konstante Arbeit garantiert wird. Allerdings wird durch den Wochengrundlohn das bevölkerungspolitische Problem in besonderem Maße berücksichtigt. Die Staffelung des Grundlohnes hat den Zweck, nach Möglichkeit den Lebensunterhalt der kinderreichen Familie zu sichern und die Frau des Arbeiters nicht zum Miterwerb zu zwingen, in Fällen, in denen volkswirtschaftlich gesehen, ihre Tätigkeit im kinderreichen Haus höher zu bewerten ist. [15])

Das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit schreibt vor, daß die Betriebsordnung u. a. „die Zeit und Art der Gewährung des Arbeitsentgeldes und die Grundsätze für die Berechnung der Akkord- oder Gedingarbeit" (Art. 27) zu enthalten habe. An dieser Stelle ist nochmals darauf hinzuweisen, daß eine Leistungslohnform größere Arbeitskraft hervorruft als fester Stundenlohn. Das Motiv des Verdienens wirkt stärker auf die Arbeitskraft, weil die Auswirkung der Leistung im Lohn klar in Erscheinung tritt. Die Arbeitskraft schwankt auch mehr, weil sie von dem schwankenden Trieb abhängt. Darum ist Akkordlohn für Arbeiten, deren Rhythmus ganz durch die zufälligen Bedürfnisse der Arbeit selbst bedingt ist, und die mit hohem Einsatz ausgeführt werden müssen, ungünstig. Wenigstens muß eine gleichmäßige zufriedenstellende Mindestentlohnung gewährt sein.

Die Tatsache der genauen Kostenermittlung ist bei der Darstellung des Stücklohnes bereits erwähnt worden. Wesentlich ist dabei, daß die Lohnkosten für die gesamte

15) A. Flegler, a. a. O., S. 46.

Kalkulation festliegen. „Soweit in der Betriebsordnung das Arbeitsentgelt für Arbeiter oder Angestellte festgelegt wird, sind Mindestsätze mit der Maßgabe aufzunehmen, daß für die seinen Leistungen entsprechende Vergütung des einzelnen Betriebsangehörigen Raum bleibt. Auch im übrigen ist auf die Möglichkeit einer angemessenen Entlohnung besonderer Leistungen Beachtung zu nehmen." (A.O.G. § 29).

2) Zum Grundlohn muß ein Leistungszuschlag hinzukommen, der dem Träger der Arbeitskraft dann zukommt, wenn er Vollbringer einer besonderen Arbeitsleistung ist. Das gesamtwirtschaftliche Ansehen der Arbeit ist der Maßstab für die Zuschlagsentlohnung, die selbstverständlich innerbetrieblich verschieden sein kann. Die Höhe der Leistungszulagen bemißt sich nicht nur nach der Menge, sondern auch nach der Güte der geleisteten Arbeit und nach dem Verhalten des Betriebsangehörigen.

3) Erhöhung des Reallohns durch Gewinnanteile ist zunächst eine ideale Forderung. Sie wird nur möglich, wenn der Produktivitätsgrad einer Volkswirtschaft oder der Rentabilitätsgrad eines Betriebes entsprechend steigt.

Es ist zu unterscheiden zwischen Gewinnbeteiligung Betriebsangehöriger auf Grund von Kapitalbeteiligung und auf Grund des Arbeitsverhältnisses. Nur die letzte Art soll hier betrachtet werden. „Wenn von betriebswirtschaftlicher Seite der Frage der Gewinnbeteiligung auf Grund des Arbeitsverhältnisses Beachtung geschenkt wurde, so geschah dies mit nur wenigen Ausnahmen stets im Rahmen einer Behandlung der verschiedenen Lohnsysteme. Nahezu in allen diesen Fällen wurde die Gewinnbeteiligung selbst als ein Lohnsystem bezw. eine Lohnform bezeichnet und entsprechend unter dem Gesichtspunkt des Leistungs- und Gegenleistungsverhältnisses untersucht." [16])

16) Reinhold Henzler, Ueber die Gewinnbeteiligung Betriebsangehöriger, a. a. O., S. 787, siehe auch O. v. Zwiedeneck-Südenhorst: Gewinnbeteiligung in Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., 4. Bd., S. 1151 u. von Böhmert Die Gewinnbeteiligung, Leipzig 1878.

Ueber die Auffassung der Gewinnbeteiligung als Kostenfaktor hat Henzler mit Recht hingewiesen, daß die Bezeichnung der Gewinnanteile als Kosten, „die ganz offensichtlich einen terminologischen Widerspruch in sich darstellt" nur auf „eine falsche Verwendung des Begriffes „Kosten" als Oberbegriff, oder, wenn dieser Begriff in diesem Zusammenhang zu Recht gebraucht wird, darauf zurückzuführen" ist, „daß etwas mit „Gewinnanteil" bezeichnet wird, das in Wirklichkeit kein Anteil am „Gewinn" ist. Tatsache ist, daß die Höhe der Gewinnanteile von dem Gewinn eines Unternehmens abhängt, der seinerseits ausschlaggebend von der Endsumme der Lohn- und Gehaltskosten beeinflußt wird. [17])

Es interessiert noch die Frage, ob die Gewinnbeteiligung individuell oder kollektiv geregelt sein soll, also ob die Abfindung den einzelnen Betriebsangehörigen zugute kommen oder ob die gesamte Betriebsbelegschaft daran beteiligt sein soll? Die Verwendung von Gewinnanteilen gehört zur Förderung des Heimstättenbaues, zur Errichtung von Wohlfahrtseinrichtungen, Unterstützungskassen usw.

„Die Schwierigkeiten zur Bestimmung der Gewinnanteile des Arbeiters bestehen hauptsächlich darin, die Beträge zur Sicherung des Unternehmens, wie auch jene der Gewinnbeteiligung für Unternehmer, Mitarbeiter und Kapitalgeber festzusetzen".[18]) Der Verteilungsschlüssel wäre am zweckmäßigsten dadurch gefunden, daß der Lohnanteil des einzelnen Arbeiters, der durch die Höhe des Grundlohnes und Leistungszuschlages feststeht, zum Gesamtlohnbetrag des Betriebes in Beziehung gesetzt wird. Der Gewinnanteil des Arbeiters wird so aus der ganzen an die Belegschaft zuzuweisenden Gewinnquote berechnet. [19])

Für die Art der individuellen Gewinnbeteiligung läßt sich folgendes Beispiel anführen: Die Deutschen Solvey-

17) R. Henzler, a. a. O., S. 788.
18) A. Flegler, a. a. O., S. 39.
19) Ders., a. a. O., S. 41.

werke in Bernburg haben allen Arbeitern und Angestellten, soweit sie ein Jahr in den Diensten der Firma standen, zunächst für das Geschäftsjahr 1935/36 eine einmalige Tantieme gezahlt. Die Arbeiter erhielten je 35 RM und 2 RM für jedes Arbeitsjahr, die Angestellten je 45 RM und 2 RM für jedes Arbeitsjahr. Die Auszahlung für die gesamte Gefolgschaft, die einen Betrag von mehreren hunderttausend Mark ausmacht, erfolgte am Geburtstag des Führers.

Sowohl individuelle wie kollektive Gewinnbeteiligung ist in der Carl Zeiß-Stiftung verwirklicht. Abbe wollte keine Geschenke an die Arbeiter geben, die für den Empfänger demütigend und herabwürdigend sind. Nach seiner Auffassung [20]) war das Arbeitsverhältnis ein Pflichtverhältnis mit klar umrissenen gegenseitigen Rechten und Pflichten. Das Unterpfand seines Erfolges war der Wirtschaftsfrieden seines Betriebes, der die Arbeitswilligkeit und Arbeitsfreude zu Höchstleistungen in seinem Betrieb führte. Die Carl Zeiß-Stiftung atmet eine neue Wirtschaftsauffassung. Abbe eilt als sozialer Unternehmer seiner Zeit weit voraus. Für ihn ist das Kapital nicht Herr, sondern Diener der Arbeit. Der Gewinn, der im Unternehmen erzielt wird, kommt seiner Meinung nach nicht allein dem Unternehmer zu, sondern schon mehr dem Unternehmen und allen, die zur Erreichung des Gewinnes beigetragen haben und in Zukunft dem Unternehmen angegliedert sind. Was die Sozialisierungsforderung nicht durchgesetzt hatte: Anteil am Gewinn, Pensionsberechtigung, betriebliche Arbeitslosenversicherung und profitloser Unternehmer, das ist hier erreicht und in jahrelanger Uebung bewährt, wie Abbe auch bereits vor der Jahrhundertwende den Achtstundentag und Arbeiter- und Angestelltenausschüsse eingeführt hatte, als diese Begriffe noch utopischen Charakter trugen.

---

20) Ernst, Abbe, Gesammelte Abhandlungen, 3 Bände, 2. Aufl., Jena 1921, siehe besonders den Aufsatz über Arbeiterschutz.

Die Forderung nach dem gerechten Lohn ist aber erst dann verwirklicht, wenn nicht nur diese materiellen Bestandteile tatsächlich berücksichtigt sind, sondern wenn auch die ideellen Faktoren, auf die im folgenden noch einzugehen, ist, weitgehend Berücksichtigung finden.

3. Grundforderungen der ideellen Entlohnung.

a) Berufswahl, Berufsauslese, Berufsschulung.

Die lebenswichtige Frage ,die jeden jungen Menschen angeht, ist die der richtigen Berufswahl. Es ist zu unterscheiden zwischen Auslese des richtigen Berufes für einen Menschen und Auslese des geeigneten Menschen für einen Beruf. Das erste ist Aufgabe der Berufsberatung, die heute in der Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung zentralisiert ist. Das letztere wird vielfach von psychologischen Begutachtungsstellen an den Arbeitsstätten selbst vorgenommen, sie sichern sich damit geeignete Jungarbeiter, die später die Qualitätsarbeiter des Betriebes abgeben. Für diese Leistung der Auswahl und der darauf folgenden Schulung, die das Unternehmen übernimmt, hat der Arbeiter in Zukunft infolge seines fachlichen Könnens Vorteile zu erwarten.

Zur entsprechenden Auswahl der in den Beruf eintretenden jungen Leute dienen, wie bereits erwähnt, psychotechnische Methoden der Eignungsprüfung. Unter den wissenschaftlichen Prüfungsmethoden wird die von Prof. Poppelreuther, Bonn für den Betrieb am geeignetsten gehalten. Sie bietet eine Möglichkeit, in verhältnismäßig kurzer Zeit körperliche und auch charakterliche Arbeitsfähigkeiten zu erkennen. Sie zielt darauf ab, wichtige Grundlagen und Grundfähigkeiten, die in jedem Menschen blutgebunden schlummern, für seinen Beruf zu erkennen und herauszustellen. Setzt man diesen Bestand an Grundanlagen zu den Anforderungen in

Beziehung, die ein bestimmter Arbeitsplatz stellt, so läßt sich auf Grund des Experimentes mit großer Bestimmtheit eine Eignung für diesen oder jenen Beruf feststellen.

Ist der richtige Beruf für den in einen Betrieb eintretenden jungen Lehrling gefunden, so besteht die nächste Aufgabe des Betriebes darin, den jungen Arbeiter so auszubilden, daß er seine Fähigkeiten und Kenntnisse entwickeln kann und anwenden lernt, um sie später voll auszunützen. Es geht nicht an, daß man an eine Maschine Arbeiter oder Arbeiterinnen ohne irgend eine planmäßige Anlernung stellt und es ihnen mehr oder weniger überläßt, sich durch Absehen von Beispielen oder durch eigene Erfahrungen die notwendigsten Fertigkeiten anzueignen. Der Erfolg sind geringe Leistungen, vermehrte Unfallsgefährdung, mangelnde Arbeitsfreude und häufige Stellen- oder Berufswechsel. Darin liegt gerade die Gefahr des „ungelernten" Arbeiters und daraus leitet sich die Forderung nach dem „Facharbeiter" ab. Eine vernünftige Arbeitsregelung ist das nicht, ganz abgesehen von den Kosten für diese Arbeitsschulung, die immerhin im Verhältnis zu den auftretenden Leistungen recht hoch sind. So wie seit Jahrhunderten das Handwerk seinen Nachwuchs systematisch zum Qualitätsarbeiter und zu leistungsfähigen arbeitsfrohen Menschen erzieht, so muß in der Industrie der Facharbeiter dem Handwerker gleichgestellt werden.

Die Forderung nach systematischer fachlicher Schulung ist schon seit Jahren verwirklicht. In einer Reihe von Großbetrieben bestehen Lehrwerkstätten, in denen der Fachlehrling kostenlose Schulung für seinen Beruf erhält. Diese Ausgabe kommt dem Betrieb in Zukunft wieder zustatten, wenn der Lehrling ein qualifizierter Facharbeiter geworden ist. Das Unternehmen macht zwar Aufwendungen für den künftigen Qualitätsarbeiter im voraus, ermöglicht diesem in Zukunft infolge seiner

qualifizierten Leistung einen höheren Geldlohn, ist nun dafür in der Lage, durch die Facharbeiter qualifizierte Produkte herzustellen.

Im Jahre 1927 bestanden in Deutschland bereits 108 behördlich anerkannte Werkschulen, die an die Stelle der öffentlichen Fortbildungsschulen traten und durch die Zusammenarbeit mit der Lehrwerkstätte eine bessere Ausbildung gewährleisten, als die Fortbildungsschule, besonders wenn eine fachliche Gliederung nicht möglich ist.

Das Amt für Berufsführung und Berufserziehung der DAF Dinta stellt heute Lehrpläne und Werkstattblätter für den Unterricht auf. Das Programm des Dinta fordert hinsichtlich der Heranbildung eines hochwertigen Facharbeiters „1. die erbmäßige Materialverbundenheit (Eisen der spezifische Werkstoff der nordischen Rasse). 2. die kämpferisch handwerkliche Gesamterziehung (Eisenbearbeitung als Mittel leib-seelischer Disziplinierung") [21].

Die Schulung der kämpferischen und handwerklichen Qualität verfolgt folgende Ziele:

a) Heranbildung kerngesunder Körper,
b) Erziehung zum nationalsozialistischen Denken, Entwicklung des Charakters, der Willens- und Entschlußkraft,
c) Schulung des handwerklichen Könnens,
d) wissensmäßige Ergänzung der handwerklichen Schulung.

Schulungsmittel sind:

a) betriebliche und überbetriebliche Jugendertüchtigung,
b) Ausbildung und Erziehung in Lehrwerkstatt und Betrieb.

(Diese umfaßt: „unproduktive Lehrgangsarbeiten — Schulung durch Ernstarbeit — Erziehung zur Ge-

21) Das Programm des Dinta, in: Der Deutsche vom 28. Juli 1933, Sonderdruck aus Nr. 174 und Karl Arnhold, Was will das Dinta? ebenda Sonderdruck aus Nr. 201 und Nr. 200 vom 29. 8. und 3. 9. 1933.

wissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsgefühl, könnerischem Selbstbewußtsein.") [22])

b) theoretische Ergänzung des fachlichen Könnens, durch Berufs- und Werkschulen.

Ferner ist ein „planmäßiger Ausbau des betrieblichen Schulungswesens durch Errichtung industrieller Lehrwerkstätten in Groß- und Mittelbetrieben sowie gemeinsamer Lehrwerkstätten auf genossenschaftlicher Grundlage für kleinere und handwerkliche Betriebe vorgesehen". [23])

Für kleinere und mittlere Betriebe hat der Dinta bereits genossenschaftliche Lehrwerkstätten ins Leben gerufen. Dabei schließen sich die Firmen dergestalt zusammen, daß sie ihre Lehrlinge für die Ausbildungszeit in eine von ihnen als Genossenschaft begründete Werkstatt schicken, wo sie die erste planmäßige Grundbildung erhalten. Der Vorteil einer derartigen Grundausbildung liegt darin, daß die Vielseitigkeit an anfallenden Arbeiten eine fachliche Durchbildung auf breitester Basis gewährleistet. Die Einzelfirma bietet im eigenen Betrieb niemals die Möglichkeit derartiger fachlicher Durchbildung.

Es ist außerdem zu berücksichtigen, daß eine Gemeinschaftwerkstatt weniger Aufwendungen an Zeit und Geld verursacht, als dies etwa bei einem mittleren oder kleineren Betrieb ohne Uebungsraum der Fall ist. Das Amt für Arbeitsführung und Berufserziehung der DAF[24]) hat sich kürzlich mit der Frage befaßt, inwiefern durch

22) Das Programm des Dinta, in: Der Deutsche vom 28. Juli 1933, Sonderdruck aus Nr. 174 und Karl Arnhold, Was will das Dinta? ebenda Sonderdruck aus Nr. 201 und Nr. 206 vom 29. 8. und 3. 9. 1933.

23) Ebenda.

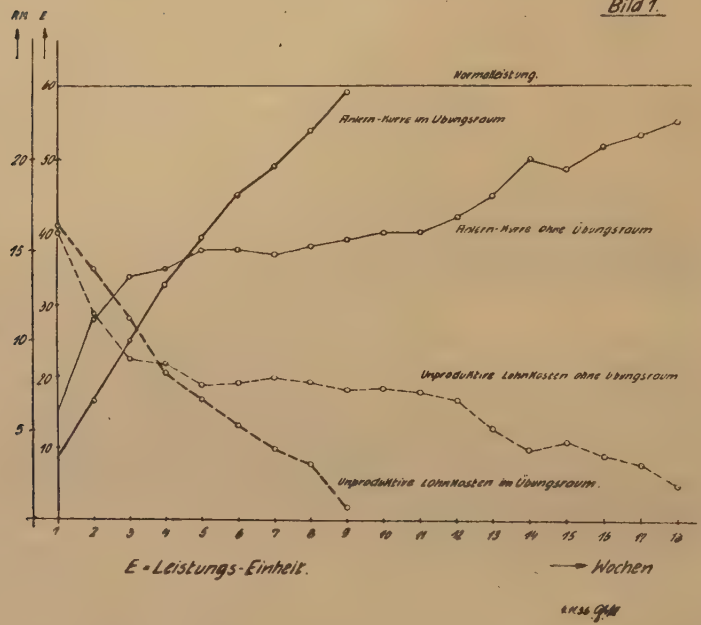
24) Siehe hierzu: Die Gemeinschaftslehrwerkstatt und die Aufgaben des Planierungsingenieurs, in: Anregungen und Anleitungen, Jg. 1935, S. 16f. Diesem Bericht ist auch das vorliegende Schaubild entnommen (Ursprungszahlen dazu sind nicht angeführt).

die Lehrwerkstätte einerseits zu einer Leistungssteigerung und andererseits zu einer Senkung der unproduktiven Lohnkosten beigetragen werden kann.

Das vorliegende Schaubild zeigt eindeutig die Lei-

Anlernkurve und Lohnkosten.

Bild 1.



stungssteigerung im Uebungsraum durch gewisse Anlernverfahren. Bereits nach etwa 9 Wochen ist die Normalleistung erreicht. Man sieht, daß die Leistung des im Uebungsraum Angelernten anfangs langsamer steigt als die Leistungskurve ohne Uebungsraum. Auf der andern Seite ist aber die Normalleistung des in der Lehrwerkstatt Angelernten viel früher erreicht als die desjenigen Lehrlings, der nicht in einer Lehrwerkstatt geschult wurde. Dieser hat nach 18 Lehrwochen gerade die Leistungshöhe erreicht, die jener bereits nach etwa 8 Wochen in der Lehrwerkstatt vollbracht hat.

Ferner ist zu beachten, daß bisweilen ein Abfall der Leistungssteigerung beim Anlernen ohne Uebungsraum eintritt, etwa zwischen der 6. und 7. und 14. und 15. Woche; die Gründe hierfür liegen vielleicht in der unsystematischen Ausbildung.

Das Schaubild interessiert aber auch insofern, als es die Minderung der Lohnkosten zeigt, die durch das Anlernverfahren im Uebungsraum erreicht wird. Wenn auch im Anfang der Ausbildung des Lehrlings die unproduktiven Lohnkosten besonders von der 1. bis 4. Woche fallen, so fallen diese doch mindestens doppelt solange beim Lehrling ohne Lehrwerkstätte an, bis er die Normalleistung ohne die Anlernverfahren im Uebungsraum erreicht hat. Von der 5. bis zur 12. Woche sind die Unkosten nahezu konstant, während diese bereits in der 9. Woche beim Lehrling in der Lehrwerkstätte mit Erreichen der Normalleistung auf ein Minimum reduziert sind.

Es ist klar, daß ein Betrieb, der eine systematische Ausbildung seiner Jungarbeiter durchführt, trotz anfänglich höherer Kosten monatlich geringere Unkosten hat als der Betrieb, der den Lehrling selbst ohne zweckentsprechende Methoden schult. Die Planung von Lehrwerkstätten ist für den Betrieb rentabel, wenn auch die Leistungssteigerung des angelernten Arbeiters erst in späteren Jahren, wenn er ein qualifizierter Facharbeiter geworden ist, in Erscheinung tritt.

Damit ist jedem Betrieb die Möglichkeit gegeben, durch hochwertige Nachwuchsschulung sich Facharbeiter heranzuziehen und den Grundstock für eine Leistungsgemeinschaft innerhalb des Betriebes zu legen. Die Arbeit und die Kosten, die dabei anfallen, werden, auf lange Sicht betrachtet, Erfolge bringen, indem die zukünftige Gesamtleistung gesteigert werden kann.

Jeder Arbeiter soll also nach seiner Veranlagung ausgewählt und verwendet werden gemäß den Worten Dr. Leys: „Stelle jeden Menschen an den Platz, den er

kraft seiner Fähigkeit und seiner Kenntnisse ausfüllt, so ist das die vollendetste soziale Ordnung der Menschen an sich. [25])

Die Arbeitsschulung hat sich nicht nur bis zur Handhabung, sondern nach dem nationalsozialistischen Leistungsprinzip bis zur Meisterung von Werkzeug und Maschine zu erstrecken, wobei besonders Grundlehrgänge [26]) der Ausgangspunkt der Schulungsarbeit sind. Durch die Berufsschulung soll der Arbeiter Zweck und Ziel seiner Arbeit und somit den sinnvollen Aufbau des Werksganzen erkennen. „Der Arbeiter soll zum Bewußtsein seiner Leistung und damit auch seiner persönlichen Haltung im Betrieb gebracht werden. In jeder Arbeit soll Spielraum zur Entfaltung seelischer Kräfte vorhanden sein, denn der Arbeiter soll wissen, daß man ihn als Gesamtmenschen als Persönlichkeit wertet und achtet." [27])

An einem Beispiel soll die soziale Berufserziehung dargestellt werden. [28]) Der junge Lehrling erhält einen Schraubstock und einen Werkzeugkasten mit guten Werkzeugen gegen Quittung, damit er weiß, daß er dafür verantwortlich ist. Dann erhält jeder der Jungarbeiter z. B. ein Stück Blech und nun geht es an die Arbeit, nachdem der Meister eingehend gezeigt hat, wie man aus diesem Blech ein schönes Viereck macht. Nach einigen Tagen läßt man dem Lehrling eine Zeichnung anfertigen, um sein Denken anzuregen. Vom Viereck geht es dann zum Dreieck oder nach und nach zu verwickelteren Werkstücken. Es wäre falsch, wenn man den Jungen aus Sparsamkeitsgründen veranlassen wollte, nun etwa das Viereck, auf dessen Herstellung er so-

25) Robert Ley, Durchbruch der sozialen Ehre, a. a. O. S. 5,
26) Im einzelnen siehe hierzu: Grundlehrgang „Eisen erzieht". in: Anregungen und Anleitungen für Arbeitsführung und Berufserziehung, herausg. vom Amt für Arbeitsführung der DAF, Jg. 1936.
27) Karl Arnhold, a. a. O., S. 2.
28) Die Lehrwerkstatt als Beispiel der Berufserziehung in: Anregung und Anleitungen für Arbeitsführung und Berufserziehung, Jg. 1936.

viel Liebe und Fleiß verwandt hat, zum Dreieck zu verarbeiten. Grundsätzlich sollte das einzelne Werkstück aufbewahrt und an einem Elternabend gezeigt werden. Damit fördert man den Leistungswillen. In der Lehrwerkstatt können im Laufe der Zeit regelrechte Arbeiten, die im Betrieb anfallen, erledigt werden, ausgenommen solche, die große körperliche Kräfte erfordern.

Während der ganzen Lehrlingsausbildung spielen die Kräfte des Elternhauses eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es ist zu empfehlen, dem Vater die Werkstatt und Einzelheiten aus der täglichen Arbeit seines Jungen zu zeigen. Ferner sollten die Eltern ein Werkstattbuch zum Unterschreiben vorgelegt bekommen, worin der Junge über seine Tätigkeit in der Lehrlingswerkstatt in allen Einzelheiten Rechenschaft abzulegen hat. Arbeitet der Vater des Lehrlings selbst als Facharbeiter in dem gleichen Betrieb, so wird er sich umsomehr mit dem Betrieb verbunden fühlen, wenn er sieht, wie sein Junge unter der Aufsicht der zum Betrieb gehörigen Lehrwerkstatt ausgebildet wird und seine Kenntnisse später zu seinem und der Allgemeinheit Nutzen verwerten kann. Der Vater wird darin eine Entlohnung seines eigenen Arbeitseinsatzes von seiten des Betriebes feststellen können.

Für die Rechtfertigung der Erziehung des Industrienachwuchses in einer Lehrwerkstatt sind folgende Gesichtspunkte anzuführen:

1) Für die Erhaltung eines Betriebes ist es notwendig, daß er die besten Fachleute als Mitarbeiter hat, oder sich diese, wenn notwendig, planmäßig heranzieht und schult.

2) Die Nachwuchserziehung geschieht nicht aus selbstsüchtigen Motiven des einzelnen Werkes, sondern entspringt der Forderung nach Leistung und Verwirklichung der nationalsozialistischen Arbeitsidee.

3) Es ist nachgewiesen — und das zeigt jede Analyse der Arbeitsvorgänge — daß der Anteil der mensch-

lichen Arbeitskraft an wirtschaftlichen Produkten im allgemeinen ein viel höherer ist als man annimmt. Es ist keineswegs identisch mit dem Lohnanteil, der durchschnittlich im Produkt enthalten ist, selbst wenn er mehr als die Hälfte ausmacht. In jeder Maschine, überhaupt in jedem Arbeitserzeugnis, ist ein nicht rechnerisch erfaßbarer Anteil von Faktoren wie Erfahrung, Treue, Pflicht, Begabung und Tüchtigkeit enthalten. Daraus läßt sich folgern: Wer besser und billiger fabrizieren will, darf nicht nur den technischen Anteil im Arbeitsprozeß pflegen, sondern er muß vor allem den menschlichen Anteil in geeigneter Weise fördern und ausbilden.

Auch für die sogenannten „gelernten" Arbeiter führt man in steigendem Maße eine systematische Arbeitsschulung durch, indem man durch systematischen Wechsel der Arbeitsvorgänge dafür sorgt, daß sie eine möglichst vielseitige Tätigkeit verrichten können oder auf Grund der zu Tage getretenen besonderen Veranlagungen ihnen die Möglichkeit der Fortbildung ermöglicht wird. Erwähnt seien z. B. die Lehrgänge für Schweißer, Heizer usw. oder im Bergbau die mit außerordentlich gutem Erfolg durchgeführten Lehrgänge für Hauer und die mit der Sprengung betrauten Personen usw.

Die Bedeutung der Erwachsenen-Berufsschulung hat die DAF mit vollem Recht herausgestellt und der Dinta die Durchführung übertragen. „Die Dintaingenieure, die in den einzelnen Betrieben die Erwachsenenschulung einrichten, gehen dabei von der Arbeitsverrichtung aus, die für den Betrieb am wichtigsten ist. Dann folgt eine genaue Untersuchung mit dem Ziel, die Fähigkeiten festzustellen, die zur besten Verrichtung der entscheidenden Arbeiten erforderlich sind. Zweck des Ganzen ist, den Fähigkeiten der im Betrieb tätigen Menschen die Arbeitsoperationen weitgehend anzupassen. Von Fall zu Fall werden Schulungsmethoden festgelegt und Anlernwerkstätten eingerichtet. Das Arbeitskönnen und der Leistungswille wird dadurch gehoben, und um jede Beeinträchtigung beider zu unterbinden,

wird auf die Lohngerechtigkeit der allergrößte Wert gelegt." [29])

Neuerdings haben viele Betriebe für ihre gesamte Gefolgschaft der gelernten wie ungelernten Arbeiter Schulungsabende eingerichtet. Diese Schulungsabende werden von Ingenieuren und Werkmeistern entweder des eigenen oder eines fremden Werkes geleitet. Sie dienen dazu, jedem einzelnen Gefolgschaftsmitglied einen Ueberblick über die Zusammenhänge des Unternehmens zu geben oder dem betreffenden Teilarbeiter Einblick in den gesamten Produktionsprozeß zu verschaffen oder zu zeigen, wie das von ihm bearbeitete Werkstück verwendet wird und welchen Zweck es zu erfüllen hat. Nur wenn der Facharbeiter weiß, wozu sein Arbeitsprodukt dient, wird er die nötige Sorgfalt, die der etwaige Einbau in eine größere Maschine verlangt, zu der Bearbeitung seines Werkstücks verständnisvoll aufbringen.

Der hohe Stand der deutschen Wertarbeit, die Achtung, die man in der ganzen Welt dem „Made in Germany" entgegenbringt, ist nicht nur ein Verdienst der deutschen Ingenieure, sondern in gleicher Weise ein Verdienst der deutschen Facharbeiter. Die sprichwörtlich gewordene Qualität des deutschen Facharbeiters macht die Sorge um den Facharbeiternachwuchs auch in Zukunft zu einer Hauptaufgabe der deutschen Industrie.

c) Die Gestaltung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes als soziales Entgelt.

Die Arbeitsstätte ist der geeignete Platz für die Verwirklichung sozialen Denkens, weil hier am ehesten der Unternehmer gestaltend eingreifen und damit der Arbeitsfreudigkeit dienen und die Leistungsfähigkeit seiner Betriebsgefolgschaft steigern kann. Alle Maßnahmen, die der Umgestaltung der Arbeitsstätte oder des Arbeits-

29) K. Arnhold, a. a. O., S. 4.

platzes dienen, ergeben zugleich ein Bild von seinem Willen, gemeinnützig, sozial zu handeln. Es ist hier vor allem an die Schönheit und Verbesserung des Arbeitsplatzes gedacht. Maßgebend ist der Gedanke, menschenwürdige Arbeitsräume zu schaffen, um schon allein dadurch dem arbeitenden Menschen die Ausübung seines Berufes so leicht und angenehm wie möglich zu machen und ihn in die Lage zu setzen, seine gesamten körperlichen, geistigen und seelischen Anlagen bei der Erledigung seines Arbeitsauftrages voll einsetzen zu können. Die Betriebe sorgen z. B. dafür, daß in den Werkstätten schöne, hygienisch einwandfreie, gut beleuchtete und richtig temperierte Arbeitsplätze vorhanden sind. Zur Schaffung würdiger und gesunder Arbeitsstätten werden durch das Amt „Schönheit der Arbeit" Bestrebungen z. B. der Lichtwerbung unterstützt etwa durch die Worte: „Schone Deine Augen durch besseres Licht" oder „Gutes Licht, gute Arbeit". Aber auch Schädigungen des Arbeitenden durch Staub oder Geräusche usw. sollen nach Möglichkeit vermieden werden „Kampf dem Lärm". Man ist bestrebt, die Ausführung des Arbeitsauftrages weitgehend zu erleichtern. Dabei läßt sich keine einheitliche Norm für den Betrieb aufstellen. Es steht im Belieben des Einzelnen entsprechend dem Charakter seines Unternehmens die Gefolgschaftsmitglieder mittels derartiger Neuerungen zu belohnen. Das kann so weit gehen, daß beispielsweise monatliche Vergütungen für Fahrzeuge an Betriebsangehörige gezahlt werden, die außerhalb des Betriebes arbeiten, z. B. an Monteure in Ueberlandwerken. Es ist den einzelnen Monteuren anheimgestellt, mit der Sondervergütung etwa die Kosten für ein Fahrrad oder Motorrad zu bestreiten; auf jeden Fall kommt er in den Genuß der monatlichen Pauschalvergütung ganz gleich, ob er den Weg mit Fahrrad oder Motorrad zurücklegt.

Viele Großbetriebe stellen neuzeitliche Einrichtungen, wie sonnige Grünanlagen mit Ruhebänken oder Dachgärten für die Ruhepausen während der Arbeitszeit

zur Verfügung. Oder es dienen besondere Aufenthaltsräume, die auch für etwaige Gemeinschaftsempfänge verwendet werden können, der Entspannung und Erholung. Ferner seien zweckmäßige Kleiderablagen, ausreichende Wasch- und Badegelegenheiten und hygienisch einwandfreie, saubere Bedürfnisanstalten genannt. Großbetriebe stellen oft auch einen eigenen Fabrikarzt zur Verfügung, der die Neueintretenden auf ihren Gesundheitszustand untersucht, die hygienischen Einrichtungen überwacht und schließlich bei Unfällen in einem besonders eingerichteten Sanitätsraum die erste Hilfe leistet.

Bei der Gestaltung derartiger sozialer Einrichtungen darf nicht übersehen werden, daß es falsch wäre, dem Arbeiter seine Arbeit zu erleichtern und die Arbeitsbedingungen zu verbessern ohne ihn an diesen Verbesserungen in irgend einer Form mitwirken zu lassen. Der im Betrieb arbeitende Mensch will an der Entstehung der Arbeitserleichterungen, die ihm zugedacht sind, geistig oder körperlich mitbeteiligt sein. Zu diesem Zweck werden vielfach Wettbewerbe, z. B. über die Ordnung in den Arbeitsstätten und deren Sauberkeit veranstaltet oder es werden auf Anregung des „Amtes für Schönheit der Arbeit" Vorschläge für Verbesserungen im Betriebe von den Gefolgschaftsmitgliedern gefordert.

Die Betreuung der Gefolgschaftsmitglieder des Betriebes liegt heute in den Händen der Deutschen Arbeitsfront, sie vereinigt Arbeiter und Unternehmer zu einer Organisation. Nach der Verordnung des Führers und Reichskanzlers vom 24. Oktober 1934 sind die Aufgaben der DAF: [30])

1) Schaffung einer wirklichen Volks- und Leistungsgemeinschaft aller Deutschen,
2) Gestaltung des sozialen Ausgleichs,
3) Entwicklung der Berufsertüchtigung,

30) Verordnung des Führers und Reichskanzlers über die DAF vom 24. Oktober 1934, siehe Claus Selzner, die Deutsche Arbeitsfront, Berlin 1935, S. 24f.

4) Errichtung von Selbsthilfeeinrichtungen,
5) Aufbau einer organischen ständischen Ordnung,
6) Umfassende Freizeitgestaltung durch die NS-Gemeinschaft „Kraft durch Freude".

Soweit diese Aufgaben in den Rahmen unseres Themas fallen, soll dazu folgendes gesagt werden.

1. Im NS Staat gilt jede Arbeit als Leistung, Aufgabe der DAF ist es, durch Leistungsmehrung in der Gemeinschaft eine neue Sozialordnung zu schaffen.
2. „Der soziale Ausgleich soll der Arbeitsgerechtigkeit zum Siege verhelfen. Denn Gerechtigkeit in der Arbeit schafft Lust zur Arbeit, ebenso wie Ungerechtigkeit in der Arbeit notwendig Unlust, passive Resistenz und schließlich Streik hervorbringt."
3. Die Aufgaben der Berufsertüchtigung durch immaterielle Leistungen des Unternehmers wie Berufsschulung, Berufspflege usw. sind im vorigen Kapitel behandelt worden.
4. Von den Selbsthilfemöglichkeiten durch die DAF., die ein Selbstverwaltungskörper ist, seien DAF- und Werksiedlungen und die großzügige Freizeitgestaltung (Punkt 6) genannt. Des Näheren wird hierauf in dem nachfolgenden Kapitel eingegangen.

Punkt 5 steht hier nicht zur Diskussion.

Die Arbeitsstätte, der Betrieb, unterliegt Bestimmungen, die im Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit festgelegt sind.

Nach dem Gesetz stellt der Vertrauensrat das Bindeglied zwischen Arbeitsfront, Gefolgschaft und Betriebsführer dar. Er fasst keine Beschlüsse, die einer „Gegenseite" vorgelegt werden, um sich mit ihnen abzufinden, sondern er ist beratende Instanz, ist ein Organ der Betriebsführung, seine Beratung hat den Zweck der Vermittlung. Die Belegschaft soll sich mit allen Anliegen vertrauensvoll an die Betriebsobleute wenden, die

31) Claus Selzner, a. a. O., S. 11.

wiederum die Aufgabe haben, alle Unstimmigkeiten zwischen Betriebsführung und Gefolgschaft zu klären. Das wesentliche dabei ist, daß ein tatsächlicher Kontakt zwischen Betriebsführung, Vertrauensmann und Belegschaft besteht. Es gehört im wesentlichen zu den sozialen Aufgaben eines Unternehmens, dieses gute Verhältnis weitgehendst auszubauen. Bei großen Betrieben ist es vielfach so, daß die Mitarbeiter des Vertrauensrats selbst „hauptamtlich" arbeiten und ihre eigentliche Berufstätigkeit infolge starker zeitlicher Inanspruchnahme für Verwaltungs- und Organisationsaufgaben nur teilweise oder kaum mehr ausüben können. Hierin ist auch eine Sozialleistung des Unternehmers zu erblicken, da er die für die Gefolgchaft und für ihn tätigen Vertrauensleute entsprechend ihrer eigentlichen beruflichen Stellung entlohnt.

d) Die Heimstätte des Arbeiters als Bestandteil ideeller Entlohnung.

Es wird heute vielfach die These vertreten, daß zur Erreichung höherer Reallöhne die Siedlungen in ihren verschiedenen Formen (Stadtrandsiedlung, Heimstättensiedlung und Industriesiedlung) beitrage. An sich ist diese Auffassung richtig, nach unserer Meinung ist es aber zweckmäßiger, die Siedlung insbesondere wenn sie Werks- oder Heimstättensiedlung ist, als eine Form der ideellen Entlohnung, als einen Mitbestandteil des gerechten Lohnes zu betrachten.

„Das deutsche Siedlungswerk [32]) ist das natürlichste und sicherste Mittel

1. zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit
2. zur Bekämpfung von Wirtschaftskrisen überhaupt
3. zur wirtschftlichen Hebung des deutschen Arbeiterstandes (da die richtige Siedlung eine Lohnerhöhung bedeutet, wie sie nach Be-

32) W. Ludowici, Das deutsche Siedlungswerk, Heidelberg 1935, S. 1.

seitigung aller Zahlenttäuschungen durch keinen Streik und keine Tarifverhandlung je erreicht worden sind)

4. zum Aufbau der neuen Volksgemeinschaft
5. zum Aufbau einer neuen deutschen Heimat.

Welch wichtige Rolle in der Freizeitgestaltung das Problem der Siedlungsfrage spielt, erhellt daraus, daß sich heute die gesamte deutsche Industrie damit befaßt. Der Führer und Reichskanzler hat Dr. Ley als Reichsorganisationsleiter beauftragt, vom Jahre 1937 an im Verlauf von 10 Jahren 5 Millionen Einzelsiedlungen im Deutschen Reich als Heimstätten zu errichten.

Schon vor dem Kriege haben viele Unternehmer insbesondere in den großen Industriegebieten darnach getrachtet, für ihre Gefolgschaften gesunde und gute Wohnungsverhältnisse zu schaffen. Viele Werke haben sich durch mustergültige Wohnungsbauten für ihre Arbeiter namhafte Verdienste erworben.

Aber das war noch nicht die richtige Form der Arbeiterheimstätte. Die sozialen und politischen Gefahren, die sich aus den großen Menschenansammlungen ergaben, wurden durch Schaffung von gemeinsamen Wohnungen nicht gemildert.

In der Gegenwart liegt die tiefere Bedeutung des Siedlungswerkes darin, daß die nationalsozialistische Regierung durch die Verbesserung der innerwirtschaftlichen Lage wieder die Möglichkeit zur Durchführung neuer Aufgaben schaffen will. Es tritt aber auch die Erkenntnis der hohen sozialen, bevölkerungs- und staatspolitischen Bedeutung dieses Programms in den Vordergrund.

Ein Betrieb kann nur leistungsfähig sein, wenn er über eine gesunde, treue und in Krisenzeiten widerstandsfähige Arbeiterschaft verfügt. Die Voraussetzung dafür liegt vor allem in der Schaffung gesunder Lebensverhältnisse für den Arbeiter und diese ist gegeben, wenn er in gesunder Wohnung auf eigener Scholle lebt.

Das Bestreben geht dahin, die Industriesiedlungen nach Möglichkeit auf dem Lande zu bauen, denn gerade

dort sind die Lebensverhältnisse am geeignetsten. Man hat den früheren Weg des Baues von Werkswohnungen verlassen und gibt neben dem Eigenheim und dem Geschossbau mit Mietswohnungen der Kleinsiedlung den Vorzug. Hier soll der Arbeiter die Möglichkeit haben, durch Bewirtschaftung eines kleinen Landstückes seine Nahrungsmittel zum Teil selbst zu bauen. Hier tut sich eine neue Welt für den Arbeiter auf, die die ständige körperliche und geistige Beschäftigung in der freien Natur mit sich bringt. Damit sichern wir seine Existenz weitgehend gegen Krisen und bieten ihm die beste Freizeitgestaltung, nämlich die Beschäftigung im Stall und Garten und steigern seine Leistung im Beruf.

Im Hinblick auf die Bevorzugung der Kleinsiedlung geht man von der psychologischen Erkenntnis aus, daß der Arbeiter mehr Liebe und Sorgfalt auf die Nutzung und Erhaltung seines Besitzes verwendet, wenn er die Möglichkeit sieht, Eigentümer des von ihm bebauten und bewirtschafteten Siedlungslandes zu werden. Er muß das Gefühl haben, daß er durch eigenen Fleiß und eigene Sparsamkeit sein Eigentum erkämpft hat. Die kulturellen Anforderungen an die Wohnung dürfen nicht allzuhoch gestellt werden, damit er etwaige Mieten bezahlen kann, ohne seine Geldmittel allzu stark anzugreifen. Dabei erscheint es zweckmäßig, daß der für Zins und Tilgungsleistungen aufzubringende Betrag monatlich die Summe von 30 bis 40 RM nicht übersteigt.

Träger des privaten Siedlungswerkes sind in erster Linie die großen Unternehmungen selbst, z. B. die I. G. Farben, Leuna, Siemens-Schuckert, Krupp u. a. Für die Durchführung der Industriesiedlungen hat sich eine Reichsarbeitsgemeinschaft, bestehend aus der Reichsgruppe Industrie, dem Deutschen Gemeindetag, dem Reichsheimstättenamt der NSDAP und der DAF u. a. gebildet. [33]) Zur Ueberwindung der Finanzierungsschwierigkeiten wurde durch Uebernahme von Reichs-

33) siehe hierzu Merkblatt 1 über die Errichtung von Arbeiterwohnstätten vom 13. 3. 1935.

bürgschaften, Abgabe von abgelösten Reichsdarlehen als nachstellige Hypotheken, durch Bereitstellen von Beträgen aus dem Sondervermögen für Ehestandsdarlehen und andere Maßnahmen vom Reich zur Erleichterung der Wohnbautätigkeit beigetragen.

Dr. Ing. e. h. Vögler, der Leiter der Hauptgruppe IV des Reichsstands der deutschen Industrie und der Wirtschaftsgruppe Bauindustrie gibt folgende Richtlinien zur Finanzierung von Industriesiedlungen an: [34]) darnach können 70 % des Baukostenbeitrages durch Hypotheken gedeckt werden. Nachdem der Arbeiter meist keine Ersparnisse besitzt, besteht die Aufgabe darin, die restlichen 30 % des erforderlichen Eigenkapitals aufzubringen. Bestenfalls wird der Arbeiter selbst 10 % des zur Spitzenfinanzierung benötigten Kapitals einer Siedlungsstelle aufbringen können. Aus diesem Grund stellen die Industrieunternehmungen vielfach ihrer Gefolgschaft anstelle des fehlenden Eigenkapitals Darlehen von 20 % der Bau- und Bodenkosten zur Verfügung. Diese werden entweder gar nicht oder nur zu einem niedrigen Zinssatz etwa bis 2 % verzinst. Vielfach wurden auch Beträge aus Pensionskassen oder Werksparkassen zur Deckung der 1. Hypothek gegeben.

Dies sind keine Subventionen des Unternehmers, sondern Beweise des sozialen Empfindens gegenüber dem Arbeiter.

Kommerzienrat Dr. Röchling schlägt in einem Vortrag, den er anläßlich der „Tagung der Technik" am 10. 10. 36 in Nürnberg hielt, vor, die Geschenke, die zu Weihnachten oder am Schluß des Geschäftsjahres gemacht werden, unter Berücksichtigung der jeweiligen Kinderzahl auf ein besonderes Sparkonto als Grundstock für die Siedlung zu überweisen.

Der Beschluß der Reichsgruppe Industrie vom 13. März 1935 „an der Aufbringung der meist fehlenden

34) Das Problem der Arbeitersiedlung in: Der deutsche Volkswirt, Jg. 1935, Nr. 38.

Mittel der Spitzenfinanzierung am Arbeiterwohnungsbau im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit mitzuwirken", gibt Zeugnis von dem festen Willen der gesamten Industrie, an dieser großen Aufgabe mitzuarbeiten. (Merkblatt 1, S. 4).

Als Muster für eine Betriebssiedlung diene die Opelsiedlung in Rüsselsheim. [35]) Die Betriebsführung der Adam Opel A.-G. entschloß sich im Jahre 1934 eine Betriebssiedlung zu bauen. Die Gefolgschaft begrüßte diesen Entschluß freudig. Es meldeten sich sofort mehrere hundert Arbeiter als Siedlungsanwärter. Die Betriebsführung erklärte sich bereit, über die Adam Opel-Gedächtnisstiftung die den Anwärtern fehlenden Eigenmittel als Darlehen zur Verfügung zu stellen.

Auch die Gemeinde hat den Siedlungsgedanken unterstützt, indem sie den Straßenbau auf ihre Kosten übernahm. Durch dieses Zusammenarbeiten von Werksleitung und Gemeinde konnte von Anfang an die Siedlung in größerem Ausmaß geplant werden. Landesplanungsverband, Heimstättenamt der NSDAP und die Trägerin des Siedlungsvorhabens, die Nassauische Heimstätten A. G. haben gemeinsam einen Bebauungsplan für die gesamte Siedlung aufgestellt. Unter Heranziehung frei schaffender Architekten wurden von der Trägergesellschaft Haustypen für große und kleinere Siedlerstellen entworfen. Während die Nassauische Heimstätte den Ankauf der Grundstücke und die Finanzierung vorbereitete, hat das Heimstättenamt die Siedler des ersten Bauabschnittes nach den Richtlinien von Partei und Staat ausgewählt. Im Frühjahr 1935 konnte die Trägergesellschaft mit dem Bau von 25 Siedlerstellen (7 großen und 18 kleinen) beginnen. [36])

---

35) Kübler, Die Opelsiedlung in Rüsselsheim, in: Siedlung und Wirtschaft, Jg. 1935, Heft 10.

36) Die Bestimmungen über die Förderungen der Kleinsiedlung sind am 21. 4. 1936 gesetzlich geregelt worden. Siehe hierzu Wilhelm Gisbertz und Walter Gahn, Das deutsche Kleinsiedlungsrecht, Stuttgart 1936.

Der große Typ des ersten Abschnittes umfaßt bei einem Grundstück von insgesamt 900 qm Garten 2 Zimmer, 1 Arbeitsraum, 1 Wohnküche, 2 Kammern, Keller, Bodenraum und Stallung. Der Preis für diesen Typ beträgt 8335 RM; der im allgemeinen wie folgt aufgebracht worden ist:

Industriedarlehen:	1335 RM
Eigenkapital:	800 RM
I. Hypothek:	3300 RM
II. Hypothek:	2900 RM
	8335 RM

Für den kleinen Typ, der ein Zimmer weniger enthält, haben sich die Gesamtkosten auf 7370 RM gestellt, die in ähnlicher Weise wie bei dem großen Typ aufgebracht worden sind.

An Zinsen und Tilgung haben die Siedler zu zahlen: Für die I. und II. Hypothek 5 % Zinsen und 1 % Tilgung, für das Industriedarlehen 4½ % Zinsen und 1½ % Tilgung.

Zwei weitere Bauabschnitte werden zur Zeit unter den gleichen Finanzierungseinrichtungen ausgeführt. Außer den Abzahlungsmöglichkeiten für das aufgewandte Baukapital kann die Rückzahlung der Darlehen oder Abstoßung von Hypotheken in der Miete einbegriffen sein, die mit Leichtigkeit so bemessen werden kann, daß sie nicht höher ist als die ortsübliche sonstige Miete, sodaß der gesamte Ertrag aus Stall und Garten zur Verbilligung und Verbesserung der Lebenshaltung dient. So können 20, 30, unter günstigen Bedingungen sogar 40 % der Ernährungskosten einer Familie aus einem Grundstück von etwa 1000 qm mit Stall (zur Ziegen- oder Schweinehaltung) bezogen werden. Der Vorteil für die Familie ist unverkennbar, — immer und immer wieder ist der außerordentlich günstige Einfluß der Siedlung auf die Gesundheit und Gesinnung der Arbeiter festzustellen. Ist die Arbeiter-Heimstätte errichtet, so ist dafür zu sorgen, daß die Beförderung der Arbeiter von ihren Wohnstätten zu den Betrieben geregelt ist. Die

Pendelwanderung nimmt mit dem Neubau von Industriesiedlungen, die meist an der Peripherie des Großstadtgebietes liegen, zu. Es ist festzustellen, welche Entfernung dem Arbeiter zwischen Wohnstätte und Betriebsstätte noch zugemutet werden kann, ohne daß sein Familienleben, seine wirtschaftlichen Verhältnisse, seine Leistungsfähigkeit und seine freie Zeit ungünstig beeinflußt werden.

In erster Linie muß darauf geachtet werden, daß die Ausgaben, die ein Arbeiter für Verkehrsmittel hat, in einem entsprechenden Verhältnis zu seinem Gesamteinkommen, zu den Ausgaben für Miete und Lebenshaltung stehen. Weiterhin ist die Einschränkung der Freizeit, die durch die Entfernung des Wohnraumes von der Arbeitsstätte entsteht, von Bedeutung. Nehmen wir einen Anmarschweg von 1½ Stunden an, einen Arbeitsbeginn um 6 Uhr morgens, so muß der Arbeiter spätestens um 4 Uhr aufstehen. Bei einer 8stündigen Arbeitszeit und 1stündigen Arbeitspause kann der Fabrikbeschäftigte wenn die Arbeit um 16 Uhr zu Ende ist, um 17½ Uhr wieder zuhause sein. Rechnet man 7 Stunden für Schlaf, so bleibt ihm eine Freizeit von 4½ Stunden. Der Siedlungsbewohner wird also gegenüber einem anderen, der unmittelbar neben der Fabrik in einer Mietskaserne wohnt, erhebliche Beschränkung seiner Freizeit erfahren müssen. Aber auch auf den Gesundheitszustand kann sich der lange Anmarschweg, der bei jedem Wetter zurückzulegen ist, auswirken, oder die Leistungsfähigkeit des Arbeiters kann dadurch beeinträchtigt werden. Bei Arbeitern mit zu langem Anmarschweg zeigen sich rascher Ermüdungserscheinungen, dadurch wird die Unfallgefahr während der Arbeitszeit erhöht. Ferner ist zu bedenken, daß der Arbeiter, der abends ermüdet und spät von seiner Arbeitsstelle zu der Familie zurückkehrt, nicht in der Lage ist, sich seiner Familie und speziell seinen Kindern so zu widmen, wie er es sich wünschen würde und wie es dem Arbeiter möglich ist, der wegen kürzerer Anfahrt längere Freizeit zur Verfügung hat.

Vielfach wird in solchen Fällen die Erziehung der Kinder der Mutter überlassen, die meist durch tägliche Hausarbeit auf der Heimstätte sehr in Anspruch genommen ist.

Die Grenze zwischen Pendelwanderung mit günstigem und ungünstigem Einfluß auf die Lebensgestaltung des Arbeiters ist bis heute nicht festgestellt. Sie hängt von einer Reihe von Momenten ab und darf vom Unternehmer bei der Errichtung von Siedlungsbauten nicht unberücksichtigt bleiben.

Nachfolgende Aufstellung gibt ein Bild von den Entfernungsverhältnissen zwischen Wohnung und Betriebsstätte der Gefolgschaftsmitglieder bei den Röchling'schen Eisen- und Stahlwerken in Völklingen. [37]) Dort sind 6287 Gefolgschaftsmitglieder beschäftigt, davon wohnen von der Arbeitsstätte entfernt

bis zu 3 km 3788 Mann = 60,3 %
von 4 bis 5 km 728 Mann = 11,5 %

Da diese Entfernungen in Luftlinie gemessen sind, haber die Leute täglich Wege von etwa 6—7 km zur Arbeitsstätte zurückzulegen. 28,2 % der Belegschaft wohnen aber von der Arbeitsstätte noch weiter entfernt:

6— 8 km	383 Mann	=	6,1 %
9—10 km	247 Mann	=	4,0 %
11—15 km	317 Mann	=	4,0 %
16—20 km	226 Mann	=	3,6 %
21—25 km	157 Mann	=	2,5 %
26—30 km	113 Mann	=	1,8 %

Bei der Entfernung von 26—30 km dürfte die Grenze für Pendelwanderungen liegen. Aus einer Luftlinienentfernung

von 31—35 km kommen 105 Mann = 1,7 %
von 36—40 km kommen 26 Mann = 0,4 %
von über 41 km kommen 197 Mann = 3,1 %

---

37) Hermann Röchling, Arbeitsstätte und Heimstätte, in: Reichsplanung, Organ der Akademie für Landesforschung und Reichsplanung, Heft 6, Juni 1936.

Etwa 1800 Arbeiter = 27 % der Gefolgschaft kommen also täglich aus großen Entfernungen zu ihrer Arbeitsstätte. Sie legen diese mit dem Fahrrad, mit der Eisenbahn, mit der Straßenbahn, mit dem Autobus — kurz mit all den mannigfachen Verkehrsmitteln, wie sie ein dicht besiedeltes Industriegebiet zur Verfügung hat, zurück.

Es ist ohne weiteres denkbar, daß der soziale Unternehmer seinen Heimstätten-Arbeitern geeignete Verkehrsmittel, die in relativ kurzer Zeit den Weg von der Siedlung zur Arbeitsstätte zurückzulegen, zur Verfügung stellt und gegen ein geringes Entgelt, das als Anerkennungsgebühr gelten mag, die Verkehrsmittel in Betrieb halten kann. Diese soziale Leistung des Unternehmers gegenüber der Arbeiterschaft bedeutet in gleicher Weise, wie die zur Verfügung gestellte Heimstätte, eine Erhöhung des Lohnes. Der Arbeiter mit Eigenheim wird ein glücklicheres Leben führen, als sein Arbeitskamerad in der Mietskaserne. Der Ausgleich der einseitigen mechanischen oder körperlichen Betätigung im Betrieb ist gegeben durch die Beschäftigung während seiner Freizeit auf seiner Heimstätte. Sie gibt ihm neue Kraft und Lust an der Arbeit im Betrieb und steigert seine Leistung mittelbar.

e) Freizeit und Urlaub.

Die Freizeit des Arbeiters soll in erster Linie der körperlichen und geistigen Erholung dienen. Sie muß den ganzen Menschen erfassen. Diese Umfassenheit kann nur von einer Organisation aus geschehen, die das Leben des Menschen und der Menschen als völkische Ganzheit total ausrichten kann. Die Gestaltung der Freizeit und Erholung ist nur auf Grund einer gemeinsamen Weltanschauung möglich, denn sie hat das Ziel, zu einem großen Teil zur Verwirklichung der neuen Sozialordnung beizutragen.

In Deutschland ist Träger der Freizeitorganisation die Deutsche Arbeitsfront mittels der NS-Gemeinschaft

„Kraft durch Freude", deren Programm der Führer und Reichskanzler selbst festgelegt hat. „So wie die Gesamtheit der schaffenden Deutschen durch die Arbeitsfront politisch und wirtschaftlich geschult und betreut wird, so soll von nun an jeder Deutsche Gelegenheit haben, an den kulturellen Werten der deutschen Nation teilzunehmen." [38]) Unternehmer und Arbeiter sind in der Deutschen Arbeitsfront zusammengeschlossen und in das Feierabendwerk, die „NS-Gemeinschaft Kraft durch Freude" eingegliedert.

Der Charakter der „Kraft durch Freude"-Organisation, die am 27. 11. 1933 gegründet wurde, geht eindeutig aus den Worten Dr. Leys hervor: „Wir müssen klar unsere Grenzen sehen, wir haben allein die Aufgabe, die Müdigkeit des Volkes zu bannen, seine Nerven zu stählen, ihm eine völlige Ausspannung zu geben, indem wir ihm das Beste vom Besten als Nahrung bieten. Hierauf allein müssen wir unser Wollen und unser Können konzentrieren. Schließlich ist wesentlich, daß die Kraft durch Freude-Gemeinschaft von „unten nach oben" aufgebaut ist und finanziell vom Staat nicht abhängt." [39])

Die NS-Gemeinschaft „Kraft durch Freude" unterscheidet sich vom „Dopolavoro"-Werk des faschistischen Italiens dadurch, daß dieses entsprechend dem korporativen Aufbau Italiens aus Unterorganisationen, die nach Berufen, Klassen und Orten getrennt sind, besteht. Die Mitglieder rekrutieren sich in der Hauptsache aus dem Arbeiter- und Angestelltenstand, die Unternehmer fehlen völlig. Dieses Feierabendwerk befaßt sich mit Aufgaben kultureller, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Art. Im Gegensatz zu der K.d.F.-Gemeinschaft ist das Dopolavorowerk in jeder Weise, besonders finanziell, vom Staat abhängig. [40])

38) Auszug aus einem amtlichen Organisationsschema.
39) Robert Ley, Durchbruch der sozialen Ehre, a. a. O., S. 34.
40) Im einzelnen siehe hierzu: Horst Wagenführ „Kraft durch Freude und Dopolavoro" in: Hochschule und Ausland, Jg. 1936, S. 204.

Wie vielseitig die Bestrebungen der NS-Gemeinschaft sind, geht aus dem Aufbau der Organisation hervor. Unter anderem bestehen Aemter für Ausbildung, für Propaganda und Presse, für Kultur, für Reisen, für Wandern und Urlaub, für Schönheit der Arbeit, für Selbsthilfe und Siedlung, für Sport und Leibesübungen, für Volkstum und Heimat und für Jugendpflege.

Die Freizeitgestaltung ist eine Selbsthilfemaßnahme der DAF. Zu ihrer Durchführung leisten die Unternehmungen namhafte Beiträge.

Um die tägliche Erholung des Arbeiters zweckentsprechend und gesundheitsfördernd zu gestalten, sind die mannigfachsten Einrichtungen von den Betrieben geschaffen worden. Auf betriebseigenen Turn-, Sport- und Tennisplätzen, Schwimmbädern usw. ist den Gefolgschaftsmitgliedern der meisten großen Werke die Möglichkeit zur körperlichen Ertüchtigung geboten. Vielfach stellt auch die Leitung des Betriebes Sportlehrer und Sportwarte als Lehrkräfte an. Es sei hier nur an die großzügige Stiftung erinnert, die die Fichtel und Sachs-Werke gemeinsam mit der Stadt Schweinfurt vor kurzem durch Konsul Willy Sachs erfahren haben. Für die Ertüchtigung der arbeitenden Volksgenossen wurde aus seinen privaten Mitteln ein modernes Stadion errichtet, das gemeinnützigen Zwecken dient. Für kleinere Betriebe übernimmt die NS-Gemeinschaft Kraft durch Freude mit ihren Einrichtungen die Betreuung. Zudem werden von der Deutschen Arbeitsfront Kurse und Unterrichtsabende aller Art durchgeführt. Reichhaltige Büchereien ermöglichen den Betriebsangehörigen, sich kulturell zu bilden, um die wissenschaftliche Entwicklung zu verfolgen. Der Besuch von Theatern und Konzerten wird von den Unternehmern bei Veranstaltungen, die nicht durch K.d.F. Organisation verbilligt sind, durch preisermäßigte Karten erleichtert. In Kameradschaftsabenden und Betriebsfeiern wird die Betriebsgemeinschaft gepflegt, dort ist durch technische oder allgemein

bildende Vorträge Gelegenheit zur Erweiterung des Wissens geboten. Ferner sind Zuschüsse des Unternehmers zu KdF-Fahrten oder Betriebsausflügen zu erwähnen. Alle diese freiwilligen sozialen Leistungen des Unternehmers können als ideelle Lohnzuschläge für den Arbeiter gelten, sie sind ein Mitbestandteil des gerechten Lohnes. Darunter fallen alle Aufwendungen des Unternehmers für Reisen und Wandern, für Schönheit der Arbeit, für Theater, Film, für Rundfunk und Musik, überhaupt für Kunst und Wissenschaft und für Sport aller Art. Das sind Begriffe, die den breiten Massen nahegebracht und täglich zum Erlebnis werden. „Nicht ins Büßertum stoßen wir unser Volk, sondern in ein frohes und kraftvolles Arbeitertum führen wir es." [41])

Es würde zu weit führen, all die Einzelmaßnahmen, die zur Gestaltung der Freizeit und des Feierabends von Betrieben und der NS-Gemeinschaft Kraft durch Freude für Betriebsangehörige getroffen werden, zu besprechen. Die Richtlinien für soziale Einrichtungen und Erholungsunterstützung wurden von dem Weltkongreß für Freizeit und Erholung empfohlen und von der Deutschen Arbeitsfront ausgearbeitet. Wir stehen heute erst am Beginn dieser sozialen Maßnahmen.

Die Frage der Freizeitgestaltung und der Erholung ist nicht allein schon dadurch gelöst, daß dafür gesorgt wird, den Menschen von der Arbeit zu befreien. Der arbeitende Mensch muß die Freizeit nutzbringend verwenden können, sie muß sinn- und zweckerfüllt sein. Dabei soll jeder Mensch trotzdem sein Eigenleben führen können, die Ausnützung der Freizeit soll lediglich sinnvoll und verantwortlich gegenüber der Gemeinschaft gestaltet werden. Sinn und Zweck der Freizeitgestaltung ist Erholung, Wiederherstellung der Kräfte und Teilnahme am Kulturschaffen. Ein formales System läßt sich nicht aufstellen. Die Aerzte werden einen schaffenden Menschen dann als erholt bezeichnen, wenn er medi-

41) Claus Selzner, a. a. O., S. 15.

zinisch gesehen wieder einen gesunden und frischen Eindruck macht. Freizeit und Erholungsgestaltung aber ist weder ein medizinisches noch Volksbildungsproblem, es ist vielmehr eine Aufgabe der totalen Erfassung des Menschen. Die Freizeitgestaltung ist ein Teil der Verwirklichung der neuen Sozialordnung, die von der NS-Weltanschauung gefordert wird.

Von grundsätzlicher Bedeutung für die tägliche Erholung, für die Feierabendgestaltung, ist die Einteilung der Arbeitszeit. Hinsichtlich ihrer Regelung sind die verschiedensten Versuche gemacht worden. Es hat sich gezeigt, daß die Durcharbeitszeit mit relativ kurzer Mittagspause betriebstechnisch die beste ist. Ob dabei ein Maximum an Leistung erzielt wird, ist nicht ohne weiteres zu entscheiden. Die zweistündige Mittagspause bei getrennter Arbeitszeit gibt Möglichkeiten zur Auffrischung der Arbeitskraft. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die Mehrzahl der zu großstädtischen Betrieben gehörenden Gefolgschaften zu weit von der Arbeitsstätte entfernt wohnt, um die Mittagsfreizeit entsprechend ausnützen zu können.

Ueber einen interessanten Versuch der Arbeitszeitregelung berichtet Franz Mende [42]): „In einem Betrieb der Eisen- und Metallindustrie, in dem über 1000 Gefolgschaftsangehörige beschäftigt sind, ist vor 2 Jahren die 5 Tagesschicht zu 47,5 Arbeitsstunden eingeführt worden. Das Fabrikationsprogramm des Betriebes ist abwechslungsreich, es wird ein Massenartikel hergestellt. Die Arbeitszeit gliedert sich in Frühschicht von 6.40 bis 16.45 mit Pausen von 9—9.10 und von 12.35 bis 13 Uhr, Nachtschicht von 16.45 bis 2.50 mit Pausen von 19—19.10 und 23 bis 23.25 Uhr. Die nunmehr 2jährigen Erfahrungen haben gezeigt, daß die Arbeitsleistung nicht nur nicht gesunken ist, sondern sich im Gegenteil beachtlich gesteigert hat. Diese Steigerung ist eine

---

42) Franz Mende, Freizeit am Wochenende, in: Monatshefte für NS-Sozialpolitik, 3. Jg., Heft 11, August 1936.

natürliche Folge davon, daß die Erholungszeit in einer jeden Woche eine sehr große ist. Der Teil, der in Tagschicht arbeitet, feiert alle 2 Wochen von Freitag 16.45 bis Montag 16.45, d. h. 3 volle Tage stehen jedem Gefolgsangehörigen zur freien Betätigung oder zum reinen Ausruhen alle 14 Tage zur Verfügung. Ganz besonders hat die Arbeitszeiteinteilung sich günstig für die Freizeit der Gefolgschaftsangehörigen ausgewirkt".

Dieses Beispiel zeigt, daß der Sonnabend ohne Beeinträchtigung der Betriebsrentabilität und der Leistungsfähigkeit der Arbeiter ganz arbeitsfrei gehalten werden kann, wenn die ausfallende Sonnabend-Arbeitszeit auf die Woche verteilt wird.

Man hat längst eingesehen, daß eine wöchentlich wiederkehrende Ruhepause zur Erholung für die Schaffenskraft eines jeden Werktätigen unentbehrlich ist. Die Arbeitszeitgesetzgebung ist immer mehr zum Schutze der Arbeitskraft entwickelt worden. Das Arbeitsende am Sonnabend ist in der Regel den betrieblichen Verhältnissen angepaßt. Die Einführung eines frühzeitigen Wochenendschlusses ist keineswegs eine rein soziale Maßnahme. Durch ein ausreichendes Wochenende wird die Arbeitsfreudigkeit und die Arbeitsergiebigkeit erheblich gefördert, die Unfallhäufigkeit, wie sie meist durch Ueberarbeitung auftritt, verringert. Die Erfahrungen der NS-Gemeinschaft Kraft durch Freude, insbesondere des Amtes für Reisen, Wandern und Urlaub, haben gezeigt, daß die Freizeit am Wochenende durch die jeweilige Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Menschen und die besonderen Betriebsverhältnisse außerordentlich förderlich ist. Die Betriebe benützen das freie Wochenende zu gemeinsamen Ausflügen, die der Pflege der Kameradschaft zugute kommen. Diese Betriebsausflüge erfreuen sich bei den Gefolgschaften einer großen Beliebtheit, sie sind aber auch eine Ausdrucksform der sozialen Einstellung des Unternehmers.

Die regelmäßige jährliche Erholung ist das Recht jeden Mitarbeiters in einem Betriebe und dient zur Erhaltung der Arbeitskraft. Wenn auch die Urlaubsregelung schon in den Tarifverträgen früherer Zeit verankert war, so ist der Forderung nach bezahltem Urlaub in der Gegenwart für alle Gefolgschaftsmitglieder insbesondere für die Arbeiterschaft einheitlich Rechnung getragen.

Urlaubsbestimmungen sind heute entweder tariflich oder in den Betriebsordnungen im einzelnen festgelegt. Ohne Gehaltskürzung und ohne Abgeltung durch Ueberarbeit ermöglichen sie jedem Gefolgschaftsmitglied Urlaub zu nehmen. Die Betriebsordnung eines mittelgroßen Unternehmens beispielsweise sieht unter anderem folgende Richtlinien vor:

„Zur besonderen Pflicht wird allen Mitarbeitern gemacht, den Urlaub in ihrem Dienstbereich durch Aufteilung der Arbeitsgebiete so zu regeln, daß der Beurlaubte auch wirklich von jeder Verantwortung und dienstlichen Gebundenheit entlastet ist und daß sich für den Beurlaubten keine übermäßigen Rückstände ansammeln.

Die Gefolgschaftsangehörigen erhalten alljährlich (Stichtag 1. Mai) folgenden Urlaub:

im Alter von	14—15 Jahren	18 Arbeitstage
„ „ „	16 „	12 „
„ „ „	17 „	9 „
„ „ „	18—20 „	6 „
„ „ über	20—24 „	9 „
„ „ „	24 „	12 „
Nach 10jähr. Betriebszugehörigkeit		18 „
„ 20 „ „		
und Schwerkriegsbeschädigte		21 „

Allgemein gelten für Schwerkriegsbeschädigte und Jugendliche erhöhte Urlaubsbedingungen, Arbeiter und Angestellte unterliegen den gleichen Vorschriften.

Staatliche Unterstützungen sind durch das Familienunterstützungsgesetz vom 30. 3. 36 geregelt.

Interessant ist die Urlaubsregelung für das Baugewerbe. Da hier das kurzfristige Arbeitsverhältnis weit verbreitet ist, wurde ab 1. 9. 1936 die Urlaubskarte eingeführt. Diese bringt eine geordnete Festlegung für alle Bauarbeiter. Zur Kontrolle werden in diese Karte von Seiten des Betriebsführers auf den Postämtern erhältliche Urlaubswertmarken geklebt. Der Urlaub ist bei 96 Arbeitswochen auf 12 Tage festgesetzt. Wechselt ein Gefolgsmann den Betrieb bezw. die Dienststelle, so begleitet ihn die Urlaubskarte nach seiner neuen Arbeitsstätte. So ist laufend der Urlaub für den Bauarbeiter festgelegt, gleichgültig, ob er den Betrieb wechselt oder nicht. Die soziale Last für den Unternehmer besteht dabei lediglich in der verwaltungsmäßigen Arbeit des Lohnbüros.

Die Gefolgschaft hat nicht allein aus Gründen des Rechts Anspruch auf Urlaub, sondern ist im Interesse der Volksgemeinschaft verpflichtet, ihren Urlaub zu nehmen. Es wird von den Betrieben abgelehnt, für nicht verbrauchten Urlaub eine Vergütung zu zahlen. Aus demselben Grunde ist es auch unstatthaft, im Urlaub gegen Entgelt anderwärts zu arbeiten.

In der neuesten Zeit schneidet die Urlaubsordnung die wichtige Frage an, welche Auswirkungen die Ableistung des Wehr- und Arbeitsdienstes auf den Urlaub haben soll. Hierzu heißt es, daß Kriegs-, Militär- und Arbeitsdienstzeit nicht als Unterbrechung der Tätigkeit zu gelten haben. Für die beiden Jahre seiner Wehrpflicht wird dem Arbeiter nur ein Urlaubsanspruch zugesprochen. Auf Grund dieser Regelung erhält der Arbeiter z. B. im Bergbau, der 1½ Jahre zum Heeresdienst eingezogen ist, einen halben Urlaubsanspruch. Bei kürzeren Uebungen beim Heer oder Schulungen der Partei werden von den Betrieben vielfach Unterstützungen gewährt, die im allgemeinen nicht höher sind als der Unterschied zwischen der staatlichen Unterstützung und dem Netto-Arbeitsverdienst.

Im übrigen richten sich diese Urlaubsregelungen nach den Gesichtspunkten, die heute überall im Reich maßgeblich sind.

Mit der fortschreitenden Entwicklung der nationalsozialistischen Gemeinschaft „Kraft durch Freude" ist das Urlaupsproblem in den Vordergrund aller sozialpolitischen Anschauungen gerückt. Kraft durch Freude-Fahrten ermöglichen dem Arbeiter während seines Urlaubes nicht nur sein eigenes Vaterland, sondern auch beispielsweise auf den Madeirafahrten und Nordlandfahrten die Welt kennenzulernen. Hierbei werden die Teilnehmer aus den einzelnen Betrieben von den Verwaltungsstellen der Deutschen Arbeitsfront bezw. durch den Vertrauensrat entsprechend ihrer Gesamteinstellung, ihrem Verhalten und ihren Leistungen im Betriebe ausgewählt, sie erhalten von der Betriebsführung Sonderurlaub und Zuschüsse für die Reisen. Inwieweit allerdings diese Reisen befriedigenden Urlaub bilden, hängt von der persönlichen Einstellung des einzelnen Arbeiters ab. Man denke daran, daß auf großen Reisen Kinder nicht mitgenommen werden können und dadurch zwangsläufig vielfach auch die Mütter an zu Hause gebunden sind. Um es dem Arbeiter zu ermöglichen, mit der ganzen Familie in Urlaub gehen zu können, ist vorgesehen, auf der Insel Rügen eine große Badeanlage zu errichten. Hier ist es dem Arbeiter vergönnt, mit seiner ganzen Familie den Urlaub zu verbringen.

Nicht nur die Betriebe, auch der Treuhänder der Arbeit sorgt dafür, daß durch zufriedenstellende Urlaubsregelung die Arbeitsfreude und der Leistungswillen einer Gefolgschaft gesteigert wird.

Schlußwort.

Wie die vorliegenden Ausführungen gezeigt haben, kann der sozial gerechte Lohn als Leistungslohn nur derart bemessen werden, daß materielle und ideelle Faktoren seine Grundlage bilden. Die Aufwendungen hierfür macht der Unternehmer in erster Linie freiwillig, soweit nicht gesetzliche Vorschriften der Sozialpolitik eingreifen. Es sind dies die Abgaben für die Kranken-, Invaliden-, Erwerbslosen- und Angestelltenversicherung. Der Anteil des Unternehmers für die Kranken-, Angestellten- und Erwerbslosenversicherung beträgt die Hälfte des vorgeschriebenen Satzes, für die Invalidenversicherung $1/3$. Die Mittel für die Unfallversicherung sind zu 100 % vom Unternehmer aufzubringen, freiwillig kann von ihm aus über die Pflichtversicherung, die Berufsgenossenschaft, noch hinaus eine Kollektiv-Unfallversicherung übernommen werden. Außerdem werden freiwillig bewährten, seit Jahren im Betrieb tätigen Arbeitern und Angestellten Altersrenten und Pensionen gezahlt. Die Einkünfte aus der Sozialversicherung, die für Angestellte $1/5$ bis $1/4$ des Endgehaltes bezw. $1/10$ bis $1/8$ als Witwenrente betragen, können erhöht werden. Arbeiter erhalten mit vollendetem 65. Lebensjahr nur Invalidenrente und neuerdings Zuschüsse von der Arbeitsfront. Es sei hier an die Einrichtung des Arbeitsdankes erinnert.

In einem durchschnittlichen Großbetrieb erstellt der Untenehmer bei der Lohnvergütung als soziale Bestandteile Leistungen gesetzlicher und freiwilliger Art. Diese sind z. B.

a) gesetzliche Leistungen: Aufwendungen ganz oder zum Teil der Krankenversicherung, Invaliden-

versicherung, Erwerbslosenversicherung, Angestelltenversicherung, Anteil an der Berufsgenossenschaft.

b) freiwillige Leistungen z. B.:
übertarifliche Bezahlung,
Leistungszulagen,
Umwandlung des Stundenlohnes in Wochen- oder Monatslohn (wobei kurze Abwesenheit vom Dienst nicht abgezogen wird),
Erhöhung des tariflichen Urlaubs, (besonders bei Jugendlichen und langjährig Beschäftigten, sowie Schwerkriegsbeschädigten),
Verlängerung der Kündigungsfrist nach Maßgabe der Betriebszugehörigkeit,
Kinder- und Frauenzulagen,
Lohnzuschüsse bei Krankheit, militärischen Uebungen, KdF.-Fahrten usw.,
Weihnachtsgratifikationen,
Gratifikation bei Geschäftsjubiläen oder 25jähriger Zugehörigkeit zum Betrieb,
Uebernahme einer Kollektiv-Unfallversicherung über die Pflichtversicherung hinaus,
Betriebsfeiern, Betriebsausflüge,
Altersrenten, Pensionen,
Siedlungsland, Siedlungsdarlehen, Heimstätten,
verbilligter oder kostenloser Bezug von Licht, Wasser und Heizungsmaterialien,
Aufwendung für die Schönheit der Arbeit,
Beförderungsmittel usw.

Man kann mit gutem Recht sagen, daß diese Leistungen weiterhin vermehrt werden, sie sind erst als Anfang zu betrachten, denn es geht dem Unternehmer darum, mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln seinen Anteil an dem Aufbau der neuen Sozialordnung zu stellen und an der Verwirklichung des deutschen Sozialismus von seiner Seite aus mitzuwirken.

Literaturverzeichnis

Amonn Alfred, Das Lohnproblem, Gefahren der Lohnsteigerungen = Wirtschaftsprobleme der Gegenwart, Heft 9, Berlin 1930.

Arnhold Karl, Betriebsführung und Arbeitsführung in der Front der deutschen Arbeit, Leipzig 1936.

Ford Henry, Mein Leben und Werk, Leipzig o. J.

Enqueteausschuß, Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Arbeitsleistung, IV. Unterausschuß Bd. 1—4, Berlin 1922—28.

Gothe Richard, Der Arbeiter und seine Arbeit, Berlin 1934.

Henzler Reinhold, Ueber die Gewinnbeteiligung Betriebsangehöriger, in: Rhein-Mainische Wirtschaftszeitung vom 20. Dezember 1935.

Hitler Adolf, Mein Kampf, 41. Aufl., München 1933.

Jünger Ernst, Der Arbeiter, Herrschaft und Gestalt, Hamburg 1932.

Kaskel Walter, Der Akkordlohn = arbeitsrechtliche Seminarvorträge Bd. 3, 1927.

Köhler Bernhard, Des Führers Wirtschaftspolitik, München 1935.

— Das Recht auf Arbeit als Wirtschaftsprinzip = Schriften der deutschen Hochschule für Politik Heft 11, Berlin 1934.

Kosiol Erich, Theorie der Lohnstruktur = betriebswirtschaftliche Abhandlungen Bd. IX, Stuttgart 1928.

Ley Robert, Durchbruch der sozialen Ehre, Berlin 1935.

Mars Hans, Der Familienlohn, in: Archiv für Sozialwissenschaft u. Sozialpolitik, Jg. 1930, S. 179 ff.

Massar Karl, Die volkswirtschaftliche Funktion hoher Löhne, Diss. Heidelberg 1927.

— Lohnpolitik und Wirtschaftstheorie, Tübingen 1932.

Müller Karl Val., Der Aufstieg des Arbeiters durch Rasse und Meisterschaft, München 1935.

Moeller Hero, Rationalisierung und Arbeitslosigkeit, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Jg. 1931, S. 387 ff.

Organisation der Deutschen Arbeitsfront und der NS-Gemeinschaft Kraft durch Freude, herausgegeben von der DAF. Berlin o. J.

Rieger Wilhelm, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928.

Ritzmann Friedrich, Internationale Sozialpolitik, ihre geschichtliche Entwicklung und ihr gegenwärtiger Stand, Mannheim-Berlin-Leipzig 1925.

Selzner Claus, Die deutsche Arbeitsfront, Idee und Gestalt = Schriften der deutschen Hochschule für Politik, Heft 5, Berlin 1935.

Schmidt Fritz, Der Leistungslohn, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 135, S. 12 ff.

Schmalenbach Eugen, Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 6. Aufl., Leipzig 1933.

Wagenführ Horst, Korporative Wirtschaft in Italien = Volk und Wirtschaft, Heft 2, Berlin 1934.

— Kraft durch Freude und Dopolavoro, in: Hochschule und Ausland, Jg. 1936, S. 204 f.

Wedemeyer Rudolf, Konjunkturverschlechterung dch. Lohnerhöhungen? Essen-Leipzig 1928.

Weingarten Alfred, Der mögliche Lohn, der Lohnfonds in der Lohndiskussion, Diss. der Hochschule für Welthandel in Wien 1935.

Zeitungen und Zeitschriften

Der Angriff, Tageszeitung der Deutschen Arbeitsfront.
Anregungen und Anleitungen für Berufserziehung und Betriebsführung, herausg. von der DAF.
Arbeitertum, Blätter für Theorie und Praxis der NS-Betriebszellenorganisation.
Der Deutsche,
Der deutsche Volkswirt,
Die deutsche Volkswirtschaft,
Monatshefte für NS-Sozialpolitik,
Reichsplanung, Organ der Akademie für Landesforschung und Reichsplanung,
Soziale Praxis,
Der Schulungsbrief, herausg. vom Reichsschulungsamt der NSDAP und der DAF.
Völkischer Beobachter.

Lebenslauf

Ich wurde am 11. September 1910 in Stuttgart als Sohn des Betriebsführers Fritz Mann Ellwangen-Jagst geboren und bin evangelischer Konfession.

Nach dem Besuch des humanistischen Gymnasiums Ellwangen begann ich 1930 das Studium der Elektrotechnik an der Technischen Hochschule München, setzte es an der Technischen Hochschule Braunschweig fort und legte im Sommer 1935 das Staatsexamen als Diplomingenieur ab.

Zu meiner praktischen Ausbildung habe ich insgesamt 15 Monate bei größeren Unternehmungen der Elektrizitäts- und Hütten-Industrie, sowie bei der Deutschen Reichsbahn (mit Prüfung zum Lokomotivführer) gearbeitet.

Im Jahre 1932 erwarb ich den Flugzeugführerschein A II und 1936 den B I - Schein.

Seit September 1935 bin ich als Diplomingenieur bei den Siemens-Schuckert Werken im Nürnberger Werk beschäftigt. Gleichzeitig nahm ich im Herbst 1935 an der Universität Erlangen das Studium der Volks- und Betriebs-Wirtschaftslehre auf. Während dieser Zeit entstand vorliegende Abhandlung, die im November 1936 abgeschlossen wurde.

Ich bin Mitglied der NSDAP sowie der Deutschen Arbeitsfront und gehöre dem NS-Fliegerkorps an.